



Hyvinvointia työssä - johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä

Säkkinen, Heli

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Hyvinvointia työssä - johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä

Heli Säkkinen
Sosiaali- ja terveysala ylempi AMK tutkinto
Terveysten edistäminen
Aluelähtöinen kehittäminen ja johtaminen
Opinnäytetyö
Lokakuu 2012

Heli Säkkinen

Hyvinvointia työssä - johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä

Vuosi

2012

Sivumäärä

94

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia edistäviä tekijöitä sekä näkemyksiä johtamisesta työhyvinvoinnin edistäjänä. Tavoitteena oli tuottaa kirjallisuuskatsauksen avulla työhyvinvoinnin sekä johtamisen tutkimukseen ja kirjallisuuteen perustuen tiivistettyä ja analysoitua tietoa työhyvinvointia edistävästä tekijöistä.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat: 1. Millaisia yksilön työhyvinvointia edistäviä tekijöitä on kuvattu tutkimuksissa ja kirjallisuudessa, 2. Millaisia työyhteisön työhyvinvointia edistäviä tekijöitä on kuvattu tutkimuksissa ja kirjallisuudessa, 3. Millaisia organisaation työhyvinvointia edistäviä tekijöitä on kuvattu tutkimuksissa ja kirjallisuudessa ja 4. Millaisia näkemyksiä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on esitetty johtajuuden merkityksestä työhyvinvoinnin kannalta?

Opinnäytetyön aineisto muodostui 13 tutkimusjulkaisusta; kuudesta väitöskirjasta, kahdesta tieteellisistä artikkelista ja viidestä tutkimusraportista. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Opinnäytetyön keskeisinä tuloksina todettiin, että yksilön hyvinvointia työssä edistävät työkonaisuuden toimivuus, oikeudenmukaisuuden kokemus työssä, osaamisen kehittäminen työssä, työn tuottamat positiiviset kokemukset, vuorovaikutuksen toimivuus ja yhteisöllisyys sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävä toiminta. Työyhteisön työhyvinvointia opinnäytetyön tulosten mukaan edistivät työn ja työyhteisön toimivuus, yhteistyön sujuvuus sekä sosiaalinen toiminta. Organisaation työhyvinvointia edistivät opinnäytetyön tulosten mukaan työelämän kehittämisorientoituneisuus ja -tekijät sekä organisaation hyvinvointia tukeva työkalutuuuri. Johtaminen työhyvinvointia edistävä tekijänä opinnäytetyön tulosten mukaan muodostui hyvinvointia edistävästä johtamiskäytännöistä työssä sekä hyvinvoinnin kehittämisestä johtamisen avulla. Hyvinvoinnin johtamisen tukena työhyvinvointia edistävät toimivat ja hyödylliseksi koetut hyvinvoinnin mittaamis- ja seuranta järjestelmät.

Opinnäytetyön tuloksiin nojaten esitettiin kehittämissuunnitelmassa työhyvinvoinnin keskeisimmät kehittämis ehdotukset, jossa työyhteisön johtaminen on keskeisessä ”asemassa”. Yksilön työhyvinvointia on mahdollista edistää säännöllisesti toteutetuilla hyvinvointikeskusteluilla esimiehen kanssa, esimiehen välittävällä hyvinvointi-asioihin liittyvällä asenteella, hyvinvointia tukevalla muutoksilla ja tukijärjestelyillä työssä, yksilöllisten hyvinvointiin ja elämäntilanteeseen vaikuttavien tekijöiden huomioimisella, osaamisen kehittämisellä ja kouluttautumisen mahdollisuuksilla, turvallisella työilmapiirillä sekä avoimella ja vuorovaikutukseen perustuvalla viestintäkulttuurilla. Työyhteisön työhyvinvointia voidaan kehittää yhteisistä arvoista, päämääristä sekä toimintatavoista ja rakenteista sopimalla, yhteistyötä sekä yhteistoimintaa edistämällä sekä vuorovaikutuksellisen ja turvallisen työyhteisökulttuurin luomisella ja ylläpitämisellä. Organisaation työhyvinvointia voidaan edistää hyvinvointiprosessien kytke misellä strategiseen päätöksentekoon ja toimintaan, päätöksenteon oikeudenmukaisuudella ja avoimuudella, johdon toiminnan esimerkillä hyvinvoinnin edistämiseksi, oppimisen ja osaamisen mahdollistavalla työkalutuurilla sekä jatkuvalla johtamisosaamisen kehittämisellä hyvinvoinnin edistämiseksi.

Asiasanat: Työhyvinvointi, yksilö, työyhteisö, organisaatio, johtaminen, kehittäminen

Heli Säkkinen

Well-being at Work - Leadership in Promoting Work Well-being

Year	2012	Pages	94
------	------	-------	----

The intention of this thesis was to describe the promotional factors of work well-being at the individual, work community and organizational levels as well as to describe the conceptions of leadership being beneficial to the work well-being. The aim of this thesis was to produce, by using literature study based on research and literature on the area of work well-being, summarized and analyzed information about the promotional factors of work well-being.

The research questions of this thesis are as follows: 1. What kind of beneficial factors of work well-being have been described in the field of research and in literature at an individual level, 2. What kind of beneficial factors of work well-being have been described in the field of research and in literature at a work community level, 3. What kind of beneficial factors of work well-being have been described at an organizational level in the field of research and in literature, 4. What kind of factors of leadership influence on work well-being have been brought out on the field of research and in literature?

The research material of this thesis consists of 13 academic research publications including six doctoral dissertations, two scientific articles and five academic research reports. The material was analyzed by using literature-based content analysis.

As the leading result of the thesis it was pointed out that well-being on an individual level will be benefitted by the functionality of the whole work, sense of justice at work, the development of know-how at work, positive experiences produced by working, the functionality and unity of co-operation at work, as well as actions which are beneficial to health and common well-being. According to the results of the thesis at the work community level well-being will be benefitted by the good functionality of the work community, the fluency of co-operation and the social activity of the work community. On the organizational level, work well-being was benefitted by actions that orientate towards development of the business community, by the development factors of the business community and by the supportive working culture for well-being of the organization. Leadership as a promotional factor of work well-being was according to the results of the thesis based on well-being promoting leadership practices at work as well as improvement of well-being by management. The influence of leadership on work well-being shall be strengthened by the operating measurement systems and follow up systems of well-being, which are experienced useful as support of the management of well-being.

On the basis of the results, the development blueprint introduced the most central development proposals of work well-being in which the management of work community has a key position. It is possible to improve the work well-being of an individual by regular well-being conversations with the supervisory staff, by caring attitude of the supervisory staff concerning work well-being, by work well-being supportive improvements and support systems at work, by taking into account the individual factors which influence well-being and on course of life, by providing a possibility for education and improving the know-how, by creating a safe working atmosphere as well as by an open and an interaction based communication culture. Agreeing on the common values, goals and action models and structures, can improve the well-being of work community, just like promoting collaboration and creating and maintaining a safe and interactive working community culture does. At an organizational level work well-being can be improved by connecting the well-being processes to the strategic decision-

making and other actions, by an open and justified decision-making, after the example of management staff in promoting work well-being, by creating a working culture that provides possibilities for education and know-how, as well as by continuing the improvement of leadership qualities being beneficial to work well-being.

Keywords: Work well-being, individual, work community, organization, leadership, development

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	9
3	Työhyvinvointi	10
3.1	Näkemyksiä työhyvinvoinnista	10
3.2	Työhyvinvoinnin muutokset ja tulevaisuuden haasteet	14
3.3	Työsuojelu ja työterveyshuolto työhyvinvoinnin edistäjinä	17
4	Johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä	18
4.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	18
4.2	Johtamistyylit työhyvinvoinnin edistäjinä	19
5	Opinnäytetyön aineisto ja menetelmät	21
5.1	Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyönä	21
5.2	Aineisto ja aineiston keräämismenetelmä	22
5.3	Aineiston analyysi	27
6	Tulokset.....	28
6.1	Yksilön työhyvinvointia edistävät tekijät	28
6.2	Työyhteisön työhyvinvointia edistävät tekijät	32
6.3	Organisaation työhyvinvointia edistävät tekijät	35
6.4	Johtaminen työhyvinvointia edistävänä tekijänä.....	37
7	Pohdinta	39
8	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	47
9	Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämissuunnitelma	50
	Lähteet	56
	Kuviot	63
	Taulukot	64
	Liitteet.....	65

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kirjallisuuskatsauksen avulla työhyvinvointia ja johtamista työhyvinvoinnin edistäjänä. Tavoitteena on tuottaa työhyvinvoinnin sekä johtamisen tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta analysoitua tietoa, jonka avulla on mahdollista edistää ja kehittää yksilön, työyhteisön sekä organisaation työhyvinvointia johtamisen avulla. Opinnäytetyö toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jossa kuvataan tutkimuksissa ja kirjallisuudessa esiintyviä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ja näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta. Opinnäytetyön tutkimustulosten pohjalta esitetään kehittämissuunnitelmassa työhyvinvointia edistävän johtamisen kehittämis ehdotukset.

Työelämän muutokset, työikäisen väestön poistumisen työelämästä sekä työllisten työurien pidentämistavoitteet edellyttävät työhyvinvoinnin kehittämistä. Erilaiset organisaatiot niin julkisessa hallinnossa kuin yksityissektorillakin tarvitsevat tietoa ja työkaluja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen liittyvät tekijät ovat von Bonsdorffin (2009: 74) tutkimuksen mukaan yhteydessä eläkeaikeisiin jo keski-ikästä lähtien. Työkyvyn sekä jaksamisen tukeminen johtamisen keinoin on ensiarvoisen tärkeää (von Bonsdorff 2009: 74). Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä, sekä myös johtamisen merkitystä hyvinvointia työssä edistävänä ja tukevana tekijänä, kannattaa selvittää. Opinnäytetyöstä voi olla hyötyä erilaisten organisaatioiden ja työyhteisöjen työhyvinvoinnin kehittämistyössä.

Työelämän muutokset, työurien pidentämistavoitteet sekä työn tuottavuuden ja tuloksellisuuden vaatimukset edellyttävät hyvinvoinnin sekä johtamisen kehittämistä työelämässä. Työelämän laatu on kohentunut vuoden 2010 aikana ja työelämän laatua vuotta 2011 koskevat odotukset ovat hyvin myönteisiä. (Ylöstalo & Jukka 2011: 11-12.) Työelämän muutoksen suuntaa mittaavista asioista huonompaan suuntaan on koettu olevan muuttumassa ainoastaan työnteon mielekkyyteen liittyvien tekijöiden (Aho & Mäkiäho 2012: 4.) Työolojen kehittymisen positiivinen kehityssuunta näyttää siten hyvältä. Alasoinin (2010: 33) mukaan 2010-luvun murrokset työvoimassa, työkuultuurissa ja työtehtävissä voidaan nähdä mahdollisuuksina muuttaa ja kehittää suomalaista työelämää nykyistä parempaan suuntaan. Työurien pidentäminen ja työllisyysasteen nostaminen yli 55-vuotiaiden keskuudessa nousee tässä erityisen tärkeäksi (Alasoini 2012: 21).

Sosiaali- ja terveysalan työoloja sekä henkilöstön hyvinvointia selvittäneen valtakunnallisen poikkileikkaustutkimuksen 2010 mukaan sosiaali- ja terveysalan tehtäviin on liittynyt runsaasti positiivisia piirteitä. Työ on tarjonnut onnistumisen kokemuksia ja valtaosa henkilöstöstä on kokenut pystyneensä tekemään työnsä hyvin. (Laine, Kokkinen, Kaarlela-Tuomaala, Valtanen, Elovainio, Keinänen & Suomi 2010: 5-6, 16-17.) Myös valtionhallinnossa toteutetun Kaiku-työhyvinvointiohjelman mukaan valtionhallinnon työhyvinvoinnin kehitys on ollut kokonaisuu-

nessaan hyvää. Viitteitä hyvän kehityksen suunnasta ovat antaneet varhaiseläköitymisen väheneminen, työssä jatkaminen ja useat subjektiiviset hyvinvointi-indikaattorit. (Arnkil, Heiskanen, Jokinen, Nakari & Piispa 2008: 100-101.)

Työntekijöiden hyvinvointi ja työpaikan menestys ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Työpaikan talouden ja työelämän laadun välillä on toinen toisiaan tukeva ja toisiinsa vaikuttava yhteys. Työelämän laatu ei kohennu pelkästään negatiivisia tekijöitä vähentämällä, vaan myös myönteisten laatutekijöiden kuten vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksien, avoimuuden, keskinäisen luottamuksen sekä vuorovaikutuksen ilmapiiritekijöiden on vahvistuttava. (Ylöstalo & Jukka 2011: 6, 11-12.) Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan välittömiä ja välillisiä talousvaikutuksia (Kehusmaa 2011: 81).

Aura, Ahonen ja Ilmarinen (2011: 2, 51) ovat tutkineet valtion, kunnan, teollisuuden, rakentamisen, kaupan, kuljetuksen ja logistiikan sekä liike-elämän palvelujen toimialojen strategisen hyvinvoinnin tilaa. Strateginen hyvinvointi oli vuonna 2011 selkeästi johdettua sisällön määrittämisen, tavoitteiden asettamisen, suunnitelmallisuuden, resurssien ja seurannan osalta vain noin kolmasosassa suomalaisista organisaatioista. Hyvinvoinnin johtamisprosesseissa on kuitenkin tapahtunut kehittymistä. Erityisesti strategisen hyvinvoinnin osalta sisällön määrittäminen ja tavoitteiden konkreettisuus sekä esimiesten rooli hyvinvoinnin edistäjinä on kehittynyt. Kahdessa kolmasosassa yrityksistä, joissa hyvinvointi on vastuutettu esimiehille, esimiehet ovat toteuttaneet varhaista puuttumista ja työhön paluun tukea osana organisaation strategista hyvinvointia. Aura, Aho ja Ilmarinen (2011: 2, 51) esittävätkin, että järjestelmälliseen strategisen hyvinvoinnin edistämiseen sisällytetään vahva lähiesimiesten panos hyvinvoinnin edistäjinä. Tämä tarkoittaa muun muassa kehityskeskustelujen hyödyntämistä edistämistoimenpiteiden aloittamiseksi, työn ja työilmapiirin edistämistä sekä työntekijöiden henkilökohtaista tukemista (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011: 2, 51).

Organisaatioissa hyvinvointia edistävää toimintaa tulee johtaa. Myös lainsäädäntö asettaa velvoitteita työhyvinvoinnin edistämiseksi ja johtamiseksi. Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työnantajan on huolehdittava turvallisuudesta ja terveellisyydestä työssä jatkuvan tarkailun ja parantamisen periaatteita noudattamalla ja työturvallisuusvelvoitteet tulee huomioida organisaation kaikkien osien toiminnassa. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2009: 215.) Työhyvinvoinnin näkökulma tulee huomioida organisaation kaikessa toiminnassa ja hyvinvoinnin johtaminen tulee integroida osaksi koko organisaation toimintaa.

Työelämä ja työntekijät ovat aikojen kuluessa muuttuneet ja muutossuunta edellyttää johtamiselta sekä johtajuudelta yhä enemmän hyvinvointia edistäviä malleja ja menetelmiä. Vesterisen (2011: 118, 121) mukaan luottamusjohtaminen, joka korostaa avointa dialogia, keskustelevaa kulttuuria sekä toisten ymmärtämistä, on tulevaisuuden johtamismalli. Hakanen

(2011: 76) näkee nykyaikaisen johtamisen olevaan palvelevaa johtamista (servant leadership), joka edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä, heidän mahdollisuuksiensa toteutumista, työntekijöiden halua tehdä parhaansa työssä, työn imua sekä siten työorganisaation menestystä pitkällä tähtäimellä. Nykyaikaisessa yrityksessä johtajuutta ei nähdä yksilön, vaan organisaation ja kulttuurin ominaisuutena. Johtajan tehtävänä on saada muut toimimaan yhteiseksi hyväksi. (Salovaara 2011: 7-8.) Velvollisuusetikän sijaan uusimpien sukupolvien ansiotyöhön kiinnittyminen rakentuu työn mielekkyyden varaan sekä kokemukseen siitä, miten työ sopii yhteen heidän yksilöllisten arvojensa kanssa. Uusia johtamishaasteita voidaan kuvata molemminpuoliseksi ja kunnioittavaksi dialogiseksi vuoropuheluksi, jonka tuloksena johtaminen on yhteisesti jaettu tehtävä, johon osallistuvat lähiesimiehet, tiimit sekä niiden jäsenet. Valtuuttava ja valtauttava johtaminen (empowerment) on nykyisin yhä keskeisempi johtajuuden vaatimus. (Hussi 2011: 107-110.)

Työkykyisen työvoiman takaamiseksi, työurien pidentämiseksi ja työllisten työhyvinvoinnin tukemiseksi tarvitaan terveyden edistämistä kaikilla elämän osa-alueilla, joista työ ja työpaikka ovat merkittäviä hyvinvointia edistäviä tekijöitä. (Husman & Liira 2010: 196). Työikäisen väestön eli 18-64 -vuotiaiden määrä väestöstä vähenee tällä vuosikymmenellä koko maassa vajaat 4 %. Alueelliset erot työikäisen väestön vähenemässä ovat suuria, ja nopeimmin työikäinen väestö vähenee niissä seutukunnissa, jotka menettävät nuoria opiskelupaikkakunnille. (Myrskylä 2012: 226-227.) Työhyvinvoinnin edistämiseen, kehittämiseen sekä johtamiseen on panostettava tulevaisuudessa, jotta johtamisen, työolosuhteiden ja työelämän laadun kehittämisen avulla parannetaan jatkuvasti työssä jaksamisen, työssä jatkamisen, työn tuottavuuden sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen edellytyksiä.

2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kirjallisuuskatsauksen avulla työhyvinvointia ja johtamista työhyvinvoinnin edistäjänä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa työhyvinvoinnin sekä johtamisen tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta analysoitua ja tiivistettyä tietoa, jota voidaan mahdollisesti hyödyntää työyhteisön hyvinvoinnin edistämisessä ja kehittämisessä. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan esittää, mistä näkökulmista ja miten aihetta on tutkittu aiemmin sekä myös, miten suunnitteilla oleva tutkimus liittyy jo olemassa olevaan tutkimukseen (Tuomi & Sarajarvi 2009: 123). Opinnäytetyön tutkimustulosten pohjalta esitetään työhyvinvointia edistävän johtamisen kehittämis ehdotukset, joita voidaan mahdollisesti hyödyntää erilaisissa organisaatioissa työyhteisön hyvinvointityön johtamisen kehittämisessä.

Tutkimuskysymyksiksi ovat muotoutuneet seuraavat:

1. Millaisia yksilön työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ja toimintaa on kuvattu tutkimuksissa?
2. Millaisia työyhteisön työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ja toimintaa on kuvattu tutkimuksissa?
3. Millaisia organisaation työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ja toimintaa on kuvattu tutkimuksissa?
4. Millaisia näkemyksiä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on esitetty johtajuuden merkityksestä työhyvinvoinnin kannalta?

3 Työhyvinvointi

3.1 Näkemyksiä työhyvinvoinnista

Työhyvinvointiin liittyvään tarkasteluun ja käsitteisiin on aikojen saatossa yhdistetty useita erilaisia määritelmiä. Jo klassisten organisaationäkemyksen aikana puhuttiin työviihtyvyydestä. Työviihtyvyyden käsite liittyy Juutin (2010: 46) mukaan suoraan työhyvinvointiin, vaikka työviihtyvyyden näkökulma on erilainen kuin työhyvinvointiin verrattuna. Aiemmin on puhuttu työhyvinvointiin liittyen myös työasenteista, työilmastosta, työtyytyväisyydestä ja työkykytoiminnasta. Työhyvinvoinnin käsite on muotoutunut työkyvyn käsitteestä. Viime aikoina työhyvinvoinnin käsitteen yhteydessä on tuotu esille myös työn ilon sekä toisaalta myös työuupumuksen käsitteet. (Juuti 2010: 46-47.)

Työhyvinvoinnin määritelmiä on useita ja työhyvinvointi muodostuu erilaisten tekijöiden yhteisessä vaikutuksessa. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2012) mukaan työhyvinvointi koostuu työntekijän terveydestä ja jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta ja työilmapiiristä sekä johtamisesta. Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetuissa organisaatioissa. Työhyvinvointiin liittyy työntekijöiden ja työyhteisöjen kokemus työn mielekkyydestä ja palkitsevuudesta, ja työ tukee siten elämäntilannetta. Työhyvinvointi tarkoittaa kokonaisvaltaisia toimenpiteitä terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin parantamiseksi samanaikaisesti organisaation tuottavuutta ja yrityksen menestymistä edistäen. (Anttonen & Räsänen 2009: 30.)

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen asiantuntijaryhmä on määritellyt työhyvinvoinnin tarkoittavan työssä käyvän yksilön selviytymistä työtehtävistään, johon vaikuttavat fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto, työyhteisön toimivuus sekä työympäristön eri tekijät. Näihin kaikkiin tekijöihin voi liittyä mahdollisia välillisiä ja välittömiä henkisiä terveysriskejä, fyysisiä, henkisiä

ja sosiaalisia kuormitustekijöitä sekä työ- ja toimintakykyyn ja hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvointiin vaikuttavat olennaisesti työsuhteeseen, palkkaukseen ja työsopimustoimintaan liittyvät asiat. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat monet muut tekijät, kuten yksityis- ja perhe-elämä, taloudellinen tilanne, elämänmuutokset ja muut ympäristön tapahtumat. (Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta 2005: 17.)

Otalan ja Ahosen (2003: 28) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa sekä koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on yksilöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä suuntaan, jossa jokaisella on mahdollisuus kokea onnistumisia ja työniloa. Mamia (2009: 24) näkee työhyvinvoinnin moniulotteisena ilmiönä, johon kuuluvat objektiiviset työolot, työstä saatavat palkkiot ja subjektiivinen hyvinvointikokemus. Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin nähdään koostuvan turvallisesta, terveellisestä ja tuottavasta työstä sekä hyvästä johtamisesta. Tuottava työ tässä opinnäytetyössä tarkoittaa yksilön, työyhteisön ja organisaation hyvinvoinnin luomaa työn tuottavuutta. Hyvä johtaminen merkitsee hyvinvoinnin edistämiseen tähtäävää johtamista. Työhyvinvointi on siten kokonaisvaltaista yksilön, työyhteisön ja organisaation fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia, jota tuetaan hyvinvointijohtamisella.

Työterveyslaitoksen koordinoimassa työhyvinvointi-hankkeessa on luotu eurooppalainen työhyvinvoinnin konsensusmääritelmä, jonka mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetuissa organisaatioissa. Työhyvinvoinnin määritelmän mukaan työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja työ tukee elämänhallintaa. (Anttonen, & Räsänen 2009: 30.) Tampereen yliopistossa julkaistun työhyvinvoinnin oppaan mukaan modernin työhyvinvoinnin viitekehys on laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite, johon sisältyvät työmotivaatio ja työn imu, toiminnan teoria ja transformatiivinen oppiminen. Työorganisaatiossa, työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät kehittämisen tarpeet käynnistävät pyrkimyksen työhyvinvointiin ja mahdollistavat oppimisen. (Kehusmaa 2011: 14.)

Työhyvinvoinnin yhteydessä käytetään useita hyvinvoinnin käsitteitä toistensa synonyymeinä; puhutaan työssä viihtymisestä, työhyvinvoinnista tai työssä jaksamisesta. Työn imun tutkimuksen ovat ensimmäisinä käynnistäneet hollantilaiset työ- ja organisaatiopsykologian tutkijat Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin (ks. Schaufeli & Bakker 2004: 293-315). Schaufelin ja Bakkerin (2004: 293-315) määritelmän mukaan work engagement eli työn imu tarkoittaa aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. (Hakanen 2011: 38.) Systemaattisesti työhyvinvointia edistettäessä on tärkeää määritellä millaista työhyvinvointia pyritään edistämään sekä ymmärtää hyvinvoinnin tilan vaihtelu (Hakanen 2011: 23). Hakasen (2011: 39) mukaan

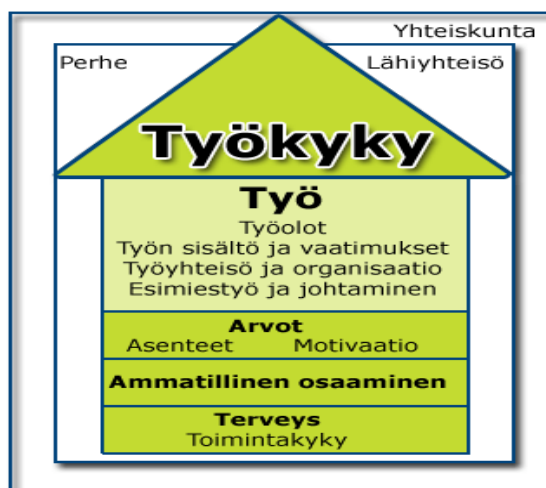
työn imu on parasta työhyvinvointia. Työn imu on työuupumuksen ohella koetun työhyvinvoinnin ydinkäsite, joka vaikuttaa työssä jaksamiseen ja jatkamiseen (Hakanen 2005: 15). Työn imua kuvataan myös työssä koetuilla hyvinvoinnin ulottuvuuksilla kuten tarmokkuudella, työhön omistautumisella ja uppoutumisella (Hakanen 2011: 39).

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, niiden suhteita sekä työhyvinvoinnin mittaamista on kuvattu erilaisilla malleilla (ks. Työterveyslaitos 2008, Ilmarinen ym. 2003 ja Järvinen 2001). Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvoinnin portaat -mallissa (Kuvio 1) on kuvattu yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä Maslowin tarvehierarkia -mallin mukaisesti. Maslowin (1943) (ks. Rauramo 2008) motivaatioteorian mukaan ihmisen viisi perustarvetta eli fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet muodostavat tarvehierarkian. Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvoinnin portaat -malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä olemassa olevia työkyky- ja työhyvinvointimalleja sekä teorioita ja yhdistämällä niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvointimalli muodostuu viisiportaisesta mallista, jossa jokaiselle portaalille on kerätty organisaation, työyhteisön ja yksilön näkökulmista työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä aihealueen mittaamiseen tai arviointiin käytettäviä menetelmiä. Tavoitteena on edistää yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvoinnin kehittämistä sekä näiden tekijöiden työhyvinvoinnin tilan arviointia ja mittaamista. (Rauramo 2008: 29-36.)

<p>1 PSYKOFYSIOLOGISET TARPEET</p> <p>Organisaatio - työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto Työntekijä - terveelliset elintavat Arviointi - kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset</p>
<p>2 TURVALLISUUDEN TARVE</p> <p>Organisaatio - työsuhte, työolot Työntekijä - turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat Arviointi - tilastot, riskit, työpaikkaselvitykset</p>
<p>3 LIITTYMISEN TARVE</p> <p>Organisaatio - työyhteisö, johtaminen, verkostot Työntekijä - joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuotoisuus Arviointi - työtyytyväisyys- ja työilmapiirikyselyt, työyhteisön toimivuus -kyselyt</p>
<p>4 ARVOSTUKSEN TARVE</p> <p>Organisaatio - arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut Työntekijä - aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä Arviointi - työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset</p>
<p>5 ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE</p> <p>Organisaatio - osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus Työntekijä - oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito Arviointi - kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innostavat sekä tieteelliset ja taiteelliset tuotokset</p>

KUVIO 1. Työhyvinvoinnin portaat -malli (mukaillen Työterveyslaitos 2012)

Ilmarinen (2012) on kehittänyt Työkyky-talomallin (Kuvio 2), joka perustuu työkykyyn vaikuttavien tekijöitä selvittäneisiin tutkimuksiin. Ilmarinen (2012) liittää työhyvinvoinnin työkyky-termiin. Ilmarisen (2012) mallin mukaan työkykytalossa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja sekä ylin neljäs kerros työtä ja työoloja. Mallissa talon perustan muodostavat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys. Toisessa kerroksessa kuvataan työntekijän ammatillinen osaamista ja elinikäistä oppimista, jotka korostuvat työelämän jatkuvassa muutoksessa ja vaatimusten kasvaessa. Arvot, asenteet ja motivaatio sekä työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen työkykyä ylläpitävinä tekijöinä löytyvät työkyky-talon kolmannesta kerroksesta. Sopivan haasteellinen ja mielekäs työ vahvistaa työhyvinvointia. Työkyky-talon neljäs kerros muodostuu työstä, työoloista, työn sisällöstä, työyhteisöstä sekä organisaatiosta. Johtaminen ja esimiestyö ovat keskeisenä osana mallin neljännen kerroksen toimintaa. Johtajilla ja esimiehillä on velvollisuus ja valta kehittää ja organisoida työpaikan työkykyä ylläpitävää toimintaa. (Työterveyslaitos 2012.)



KUVIO 2. Työkyky-talo (Ilmarinen 2012)

3.2 Työhyvinvoinnin muutokset ja tulevaisuuden haasteet

Suurten ikäluokkien ikääntyminen, pitenevä elinikä, varhainen työelämästä poistuminen ja pitkäaikaistyöttömyys heikentävät suomalaista elatusuhdetta. Eläköityminen aiheuttaa työssä olevien määrän vähenemistä ja työikäisen väestön tulee jatkossa jatkaa työuria entistä pidempään. Työhyvinvoinnin puute työpaikoilla aiheuttaa organisaatioille tarpeettomia lisäkustannuksia. Kilpailukyky perustuu innovatiivisuuteen ja mahdollisimman nopeaan jatkuvaan oppimiseen, jotka edellyttävät työhyvinvoinnin kehittämistä. Uudet johtamismallit vaativat lyhyen ajan taloudellisten tulostavoitteiden lisäksi pidemmän aikavälin tuloskehitykseen vaikuttavia tavoitteita. Yritysten yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys merkityksen huomiointi korostuu tulevaisuudessa organisaatioiden toiminnassa. Nämä kaikki tekijät korostavat työhyvinvoinnin merkitystä työelämän kehittämisessä. (Ojala & Ahonen 2003: 15, 35.)

Suomalaisen työvoiman rakenteessa on tapahtunut muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Tilastokeskuksen toteuttama työolotutkimus on seurannut suomalaista työelämää ja työoloja jo yli kolmenkymmenen vuoden ajan. (Lehto & Sutela 2008: 3.) Suomen palkansaajaväestön enemmistö on naisia. Palkansaajakunnan ammattirakenteen muutoksen myötä Suomessa on viimeisen 30 vuoden aikana selkeimmin vähentynyt teollisuustyö. Ammattirakenteen kasvualoja ovat sen sijaan olleet terveydenhoitoalan työ, sosiaalialan työ, tekninen ja tieteellinen työ sekä kaupallinen työ. Työnantajasektoreiden työllistämisosuutta arvioitaessa julkinen sektori on ollut erittäin tärkeä työllistäjä. Ammattiaseman kannalta ammattirakenteen muutos on tarkoittanut siirtymistä kohti toimihenkilöitymistä. Suomalaisen palkansaajaväestön koulutusrakenteen muutos on ollut merkittävä työvoiman rakenteellinen muutos. Suomalaisen ja etenkin naisten koulutustaso on nykyisellään eurooppalaisittain erittäin korkealla tasolla. Työolotutkimusten mukaan palkansaajakunnan ikärakenteen muutos, ikääntyminen, on myös ollut selkeästi havaittavissa. Palkansaajien keski-ikä ovat työoloaineistojen mukaan

nousseet tasaisesti 2000-luvun aikana. Ikääntyneiden eli 55-64 -vuotiaiden osalta työllisyysasteen muutos näkyy siten, että osallistuminen työelämään laski voimakkaasti 1990-luvun alussa. Laman jälkeisenä aikana on todettu yli 55-vuotiaiden työllisyysasteen räjähdysmäinen kasvu. (Lehto & Sutela 2008: 9-17.) Työvoiman rakennemuutos edellyttää suunnitelmallista hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä työssä.

Kehittyneissä maissa työvoiman ikääntyminen ja huoltosuhteen kasvaminen sekä valtioiden tiukat budjettien alijäämät asettavat koetukselle eläke- ja sosiaaliturvajärjestelmien kestävyys. Yhteiskunnan väestön ikääntyminen vaikuttaa työmarkkinoiden kehitykseen ja talouden kasvumahdollisuuksiin. Suomessa ikääntyneiden aiheuttamat haasteet ovat erityisen ajankohtaisia, koska Suomessa huoltosuhde on kehittynyt epäsuotuisasti muihin Euroopan maihin verrattuna. Tutkimuksessa ja yhteiskunnallisessa keskustelussa yritetään selvittää keinoja, joilla työuria voitaisiin pidentää. Erityisesti tavoitellaan työväestön eläkkeelle siirtymisen viivyttämistä. Keinoiksi työurien pidentämiseksi on esitetty lakisääteisen ja todellisen eläkeiän nostamista, varhaiseläkkeiden rajoittamista, ikääntyvien työolojen parantamista, työelämän joustojen lisäämistä sekä ikäjohtamisen taitojen ja asenteiden kehittämistä. (Heinonen, Hytti, Kautonen & Bögenhold 2011: 133-134.)

Vuoden 2005 alusta Suomen eläketurvaa on muutettu, ja eläkkeelle siirtymiseen on tuotu lisää joustoa. Eläkeuudistuksen jälkeen eläkkeellesiirtymisikä on noussut keskimäärin puoleltoista vuodelta, ja se oli vuonna 2010 60,4 vuotta. Keskustelu eläkeiästä ei kuitenkaan ole laantunut uudistuksen ja positiivisen kehityksen myötä. Mielipidemittausten mukaan kansalaiset ja työntekijät vastustavat jyrkästi eläkeikään kajoamista. Esimerkiksi Akavan tekemän selvityksen mukaan 82 % järjestön jäsenistöstä vastustaa eläkeiän alarajan nostamista 65-vuoteen. (Heinonen, Hytti, Kautonen & Bögenhold 2011: 133-134.) Tulevaisuuden haasteena on, millaisilla keinoilla ja toimenpiteillä työelämää ja työhyvinvointia kehitetään niin, että työntekijät jaksavat työelämässä ja pidentävät työuriaan vapaaehtoisesti.

Työpaikalla tapahtuvat muutokset määrittävät palkansaajien työoloja ja heidän kokemuksiaan niistä. Muutokset voivat koskea organisaation rakenteita, työn järjestämistä, henkilöstömääriä tai työpaikan taloudellista tilannetta. Useissa työn psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä selvittämissä tutkimuksissa on havaittu, että muutoksilla on yhteyttä työperäisen stressin ilmenemiseen, työuupumukseen ja henkisen väkivallan esiintymiseen työpaikalla (ks. Sutela & Lehto 1998, Parvikko 2006). Työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta on ratkaisevaa, kuinka muutokset toteutetaan ja viedään käytäntöön. Stressiä ja epävarmuutta näyttävät viime vuosikymmeninä aiheuttaneet työntekijöiden määrän muutokset, irtisanomiset, lomautukset ja erilaiset muut järjestelyt työntekijöiden määrällisen jouston toteuttamiseksi. Tuntuvimmat laman aiheuttamat henkilöstövähennykset oli ohitettu 2000-luvulletultaessa. Kuitenkin edelleen 20

prosenttia palkansaajista ilmoittaa työntekijöitä vähennetyn työpaikallaan. (Lehto & Sutela 2008: 43.).

Työn organisoinnin muutoksissa keskeistä on ollut työn tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen perustuvan arvioinnin lisääntyminen, jota oli tapahtunut palkansaajista 64 prosentin työpaikoilla. Sen sijaan töiden ulkoistaminen alihankkijoille ei ole ollut enää yhtä yleistä. Osaamisen jatkuva kehittäminen ja kouluttautuminen työelämässä ovat tulleet viime vuosien keskusteluissa hyvin voimakkaasti esille sekä Suomessa että Euroopan unionissa. Erityisesti huolta on kannettu sellaisista jo työelämässä olevista sekä työttömistä, joilla ei ole mitään perusasteen jälkeistä tutkintoa. (Lehto & Sutela 2008: 47-50.)

Työ tuottaa hyvinvointia, joka näkyy mahdollisuuksina toteuttaa itseään, yhteisöllisyyttä ja yhteyksiä muihin ihmisiin. Tulevaisuuden hyvinvoinnin ja hyvinvointipolitiikan sisältöjen haasteena on, voiko hyvinvointi rakentua talouden ja lisääntyvien resurssien varaan, vai onko välttämätöntä muuttaa ajattelua huomioimaan elämän laatu ja ekologinen kestävyys, kehitetäänkö laadullista hyvinvointia ja sen mittaamista sekä, miten käydään keskustelua työn ja kestävä kehityksen yhteyksistä sekä sosiaaliturvan kytkennöistä. (Toikkanen, Punnonen & Nieminen-Sundell 2010: 92).

Työn merkityksen muutos työelämässä näkyy siten, että Työolotutkimuksen 2008 mukaan 54 prosenttia palkansaajista pitää työtä erittäin tärkeänä elämän osa-alueena. Kuitenkin työn merkityksen lasku on tapahtunut samalla kun koti- ja perhe-elämän merkitys elämän osa-alueena on kasvanut. Arvioitaessa ansiotyön merkitystä merkittävänä elämänalueena tärkeimpänä työtä eivät pidä korkeasti koulutetut, vaan perusasteen tutkinnon suorittaneet teollisessa, tuotannollisessa ja palvelutyössä työntekijä-asemassa olevat henkilöt. Työkeskeisyys on siten vähentynyt johtotehtävissä olevien ylempien toimihenkilöiden ryhmässä. Vuoden 2008 työolotutkimuksen tuloksissa on mielenkiintoista myös se, että terveydenhoito- ja opetustyössä työn pitäminen erittäin tärkeänä elämänalueena on selvästi vähentynyt. Kaikista palkansaajista työtään erittäin tärkeänä pitää 40 prosenttia. Muutostrendi kuvaa sekä naisten että miesten osalta sitä, että työn sisältö on tullut merkittävämmäksi ja palkan tärkeys on vähentynyt. Työhön orientoitumisessa on myös nähtävissä kehitystä, jossa itse työ on muuttanut motivaation päälähteeksi palkan sijaan. Työn sisältöjen kehittymisellä on ollut tässä tärkeä rooli. (Lehto & Sutela 2008: 18-22.) Työn mielekkyyden arviot ovat olleet Työolobarometrin 2011 mukaan pitkään kielteisemmät julkisella sektorilla, mutta nyt yksityisellä sektorilla arviot ovat varsin voimakkaasti heikentyneet, ja siten ero työn mielekkyyden osalta julkiseen sektoriin nähden on kaventunut. (Aho & Mäkiäho 2012: 4.)

Suomen työelämän laadulliset vahvuudet löytyvät eurooppalaisessa vertailussa työn organisoinnista, sosiaalisista suhteista, työn ja muun elämän tasapainosta, psykososiaalisista teki-

jöistä ja ammattitaidon kehittämisen mahdollisuuksista. Laadullisia vahvuuksia suomalaisessa työelämässä on selvästi enemmän kuin heikkouksia. Keskiarvoa heikommalle sijalle EU 15 - maiden vertailussa Suomi sijoittuu terveyttä ja hyvinvointia sekä väkivallan uhkaa, häirintää ja syrjintää koskevista kysymyksissä. Pohjoismaihin verrattuna Suomi on työelämän laadun kokonaisuudessa melko tasavahva Ruotsin kanssa, mutta sen sijaan Norjaan ja erityisesti Tanskaan verrattuna Suomi häviää selvästi. Työn organisointi ja ammattitaidon kehittämisen mahdollisuudet ovat Suomen vahvuuksia kaikkiin muihin Pohjoismaihin verrattuna. (Alasoini 2011: 39-40)

3.3 Työsuojelu ja työterveyshuolto työhyvinvoinnin edistäjinä

Työsuojelun tavoitteena on työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla (Sosiaali- ja terveysministeriö Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön 2012). Työolojen seurantaan, niiden parantamiseen ja hyvinvoinnin kehittämiseen velvoittavat sekä Euroopan unionin direktiivit että Suomen kansallinen lainsäädäntö. EY:n työturvallisuutta koskevista direktiiveissä annetaan työpaikan työsuojelun vähimmäistavoitteet ja jäsenvaltioiden on mahdollista kansallisessa lainsäädännössään hyväksyä työsuojelun osalta EY:n direktiivejä korkeampia tavoitteita. (Pietiläinen 2002: 10).

Suomessa työpaikan työsuojelu- ja turvallisuustoimintaa säätelevät lukuisat lait, asetukset ja standardit. Yksi työelämän turvallisuutta säätelevistä keskeisistä laeista on Työturvallisuuslaki (738/2002). Työturvallisuuslaki kattaa lähes kaikki työnteon muodot. Lakia on sovellettava yksityisellä ja julkisella sektorilla niin suurissa kuin pienissäkin työpaikoissa. Työturvallisuuslaki säätelee työnantajan ja työntekijän velvollisuuksista, työ ja työolosuhteista, yhteisestä työpaikasta sekä muiden kuin työnantajan velvollisuuksista. (Pietiläinen 2002: 8-10.) Työelämän lainsäädäntö velvoittaa edistämään ja kehittämään työhyvinvointia. Perinteinen työsuojelu ei Toikkasen, Punnoson & Nieminen-Sundellin (2010: 92) mukaan kuitenkaan tulevaisuudessa enää pelkästään riitä ratkaisemaan kaikkia työhön liittyviä hyvinvoinnin haasteita, koska kyse on ihmisen elämän kokonaisuudesta. Työhyvinvoinnin edistämiseen ja kehittämiseen tarvitaan koko organisaation yhteistyönä toteutettua hyvinvointia edistävää toimintaa.

Työterveyshuoltopalvelut lakisääteisenä ja kattavana järjestelmänä auttavat työpaikkoja sekä työkyvyn ylläpidon että muutosten yhteydessä (Kauppinen, Hanhela, Kandolin, Karjalainen, Kasvio, Perkiö-Mäkelä, Priha, Toikkanen, & Viluksela 2010: 6-7). Työterveyshuoltolain mukaan työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. (Laki työterveyshuollosta 21.12.2001/1383, 2. luku 4 §).

Työterveyshuolto painottuu ennaltaehkäisevään terveyden edistämiseen työssä ja työpaikoilla ja työterveyshuollon laatuvaatimuksissa tulee kiinnittää huomiota erityisesti ennaltaehkäisevään, työpaikan tarpeista lähtevään toimintaan. Erityisesti sairauspoissaolojen sekä työtapa-
turmien lisääntyvä määrä ovat yhteiskunnallisia työelämän kehittämisen kasvavia haasteita. (Kauppinen, Hanhela, Kandolin, Karjalainen, Kasvio, Perkiö-Mäkelä, Priha, Toikkanen, & Viluksela 2010: 6-7.) Uudistuva työterveyshuolto tarjoaa sairaanhoidon ohella tukea esimiehille, työyhteisöille sekä yksilöille työlähtöisten menetelmien avulla, joissa tuki muutoksiin rakennetaan työterveyshuollon ja työpaikan toimijoiden kanssa yhteistyönä. Työlähtöisiä tukimenetelmiä ovat työlähtöinen työpaikkaselvitys sekä -terveystarkastus. (Mäkitalo 2011: 15.)

Työterveyden ja työturvallisuuden hallinnasta tulee muodostaa kiinteä osa organisaatioiden johtamista, todetaan Työterveyslaitoksen Työ ja terveys Suomessa 2009 -katsauksessa vuosikymmenen lopun työolo- ja työterveystilanteesta. Erityisesti sosiaali- ja terveysalan sekä koulutusalan työhyvinvointiin tulee panostaa tulevaisuudessa. Muuttuvan työelämän piirissä työterveyshuoltojen mahdollisuuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja työpaikkojen tukemiseksi tulee hyödyntää entistä paremmin ja tehokkaammin. Jatkuvasti uudistuvan organisaation ja tuottavuusvaatimusten haasteissa sekä kiristyvän talouden tilanteissa sairasteleva ja huonosti voiva henkilöstö ei ole organisaation menestystekijä. (Kauppinen, Hanhela, Kandolin, Karjalainen, Kasvio, Perkiö-Mäkelä, Priha, Toikkanen, & Viluksela 2010: 3, 6-7.)

4 Johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä

4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johdon tehtävänä on ohjata ja johtaa organisaatiota strategian mukaisesti. Johtaminen voidaan määritellä vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan päämäärän saavuttamiseksi. Vuorovaikutusprosessi vaatii vapaaehtoisen yhteistoiminnan aikaansaamista siten, että toiminnot organisoidaan ja toteutetaan koordinoitusti ja päämäärähakuisesti. Johtaminen voidaan nähdä myös roolina, joka auttaa päämäärähakuista toimintaa, ja jossa vaikutetaan toisten käyttäytymiseen, organisoitumiseen, asemaan ja viestintään. (Juuti 2006: 160-161.)

Johtajuus on strategian johtamisjärjestelmän kannalta välttämätöntä, toteavat Kaplan ja Norton (2009: 37). Johtajuuden välttämättömyys strategisessa johtamisessa näkyy Kaplanin ja Nortonin (2009: 37) mukaan aktiivisena ja asiaan sitoutuneena strategisena johtajana. Työhyvinvoinnin tulisi olla osa organisaation strategista suunnittelua ja toteutusta sekä siten johdon arvioinnin kohde. Kaikki työhyvinvointiin vaikuttava toiminta ei kuitenkaan kanavoidu strategiatyöhön, vaan työhyvinvointiin, viihtyvyyteen ja työn mielekkyyteen liittyviä päätöksiä tehdään organisaatiossa päivittäin. Näissä päätöksissä on huomioitava asioiden punnitseminen

työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä ymmärrettävä, että työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteys ja painoarvo organisaation pitkän tähtäimen menestyksen kannalta on merkittävä. (Kehusmaa 2011: 176.) Työhyvinvointityö on nostettava strategiatason asiaksi, jota organisaation ylin johto tukee. Organisaatiossa työhyvinvointityöhön osallistuvat useat eri toimijat, kuten työsuojelu, työterveyshuolto, henkilöstöhallinto sekä henkilöstön ja organisaation kehittämistä koordinoiva taho. Työhyvinvointityö on siten integroitava kiinteästi johtamiseen toiminnan kokonaisuuden ja työn vaikutusten arvioinnin seuraamiseksi. (Suutarinen 2010: 21.)

Työhyvinvointia kehitetään Ojalan ja Ahosen (2003: 190) mukaan samalla tavalla kuin muutakin liiketoimintaa. Työhyvinvoinnin edistämiseksi tarvitaan osaamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita ja mittareita sekä niiden jatkuvaa seuranta. Työhyvinvointi vaikuttaa taloudelliseen menestykseen ja luo mahdollisuudet kestäväan kilpailukykyyn, kasvuun ja menestykseen. (Ojala & Ahonen 2003: 62-63.) Johtamiselta edellytetään yhä enemmän henkilöjohtamisen osaamista. Henkilöpääoman vaaliminen ja kasvattaminen ovat johtamisen keskeisiä tehtäviä, joten osaamista ja sitä tukevaa työhyvinvointia tulee osata kehittää ja johtaa tavoitteellisesti. (Ojala & Ahonen 2003: 172.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2012) mukaan hyvinvoivan työpaikan perustana ovat johtaminen ja henkilöstöhallinnon käytännöt. Johtamisessa on keskeistä yhteiset tavoitteet ja suunnan luominen, luottamus ja sitoutuminen, innostaminen sekä osaamisen kehittäminen. Johtajuutta on kehitettävä jatkuvasti, jotta pystytään vastaamaan tämän päivän haasteisiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Työyhteisöjen terveyden ja organisaation tuloksellisen toiminnan kannalta johtamisen ja esimiestyön haasteina korostuvat Työterveyslaitoksen (2012) mukaan strategian jalkauttaminen, muutosten läpivienti, toimintaprosessien kehittäminen, vuorovaikutustavat, kehityskeskustelujen käyminen, työyhteisöjen ongelmatilanteiden käsittely sekä henkilöstön työmotivaation, voimavarojen ja jaksamisen tukeminen. Johtajan ja työntekijän yhteistyön toimivuus on tärkeä tekijä työntekijän hyvinvoinnin ja suoriutumisen kannalta. Johtajien stressi on lisääntynyt Työterveyslaitoksen (2012) mukaan merkittävästi, ja sen vuoksi on tärkeää huolehtia johtajan omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Hyvinvoiva johtaja on hyvinvoivan ja tuloksellisen työyhteisön edellytys. (Työterveyslaitos 2012.)

4.2 Johtamistyyli työhyvinvoinnin edistäjänä

Työhyvinvoinnin johtamisen ohella myös johtamistyyllillä sekä johdon sitoutumisella ja omalla esimerkillä on merkitystä organisaation työhyvinvoinnin kokemuksessa, edistämiseksi ja kehittämisessä. Suomalaisen työelämän pelastamiseksi ja työpaikkojen menestymiseksi on etsitty uudenlaista inhimillistä ja innostavaa johtamista. Palveleva johtaminen (servant leadership)

edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä, heidän mahdollisuuksiensa toteutumista, työntekijöiden halua tehdä parhaansa työssä ja työn imua sekä siten työorganisaation menestystä pitkällä tähtäimellä. Palveleva johtaminen on luonteeltaan eettistä ja enemmänkin tapa olla esimiehenä tai johtajana kuin tapa tehdä asioita. Palveleva johtaja on *primus inter pares* eli ensimmäinen vertaistensa joukossa. Palvelevan johtajan valta-asema ei perustu oman edun tavoitteluun, oman aseman pönkittämiseen tai käskysuhteisiin, vaan roolimallina olemiseen ja työyhteisön hyväksi toimimiseen. Työn imu syntyy sellaisesta työstä, joka tyydyttää psykologisia perustarpeita, tuottaa eudaimonista työhyvinvointia eli hyvinvointia, jonka eteen työntekijä on valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden panoksensa työn tavoitteiden hyväksi. Ponnistelujen vastineeksi työntekijä kokee työnsä merkityksellisenä ja työympäristönsä mielekkäänä. Eudaimonista työhyvinvoinnin tilaa kutsutaan työn imuksi. (Hakanen 2011: 38, 76-77.)

Moderni nykypäivän johtaminen on tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisten että toiminnan johtaminen lomittuvat. Johtaminen on ymmärrettävä vuorovaikutusprosessina, jossa sekä esimiehellä että alaisella on molemmilla omat roolinsa ja vaikutus toisiinsa. Hyvä johtaminen tuottaa hyviä työyhteisötaitoja ja päinvastoin. Johtajan tehtävänä on motivoida yhteisö tavoittelemaan ja toteuttamaan yhteistä päämäärää sekä luoda kunnolliset työskentelyolot ja resurssit toimintaa varten. Modernin johtamisen yhteydessä puhutaan nykyisin valtauttavasta, jaetusta, aidosta sekä voimaannuttavasta johtamisesta. Transformatiivinen johtajuus vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja inspiroi työntekijöitä vetoamalla tunteisiin, arvoihin ja asenteisiin. Aito johtajuus edistää työntekijöiden positiivisia psykologisia voimavaroja ja vahvistaa positiivista eettistä ilmapiiriä. Uudenlaisen johtajuuden tarve perustellaan organisaatioiden reaktionopeuden vaatimuksilla. Tehokkuuden vaatimus edellyttää johtamiselta nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä jaettua päätöksentekovastuuta ja dynaamisen organisaation johtaminen vaatii monialaista asiantuntijuutta päätöksenteon tueksi. (Manka 2011: 95-97.)

Nykyaikainen johtajuus kaipaa sankarillisten johtajayksilöiden sijaan johtajia, jotka eivät korosta omaa asemaansa, vaan saavat muut toimimaan yhteiseksi hyväksi. Johtajuuden oppiminen ei ole pelkästään hienoja saavutuksia ja menestystarinoita, vaan johtajuus sisältää myös vaiheittaisuutta. Johtajuuden Salovaara (2011: 7-8) on määritellyt sosiaalista ja organisatorista laatua olevaksi, eikä pelkästään yhden henkilön suorittamiseksi. Nykyaikaisessa yrityksessä johtajuutta ei tule nähdä yksilön, vaan organisaation ja kulttuurin ominaisuutena. (Salovaara 2011: 7-8.)

Luottamus on tärkeä johtamisen elementti. Luottamus on pääoma, koska se auttaa toteuttamaan tavoitteet ja pyrkimykset varmemmin, nopeammin ja tehokkaammin. Luottamuspääoma motivoi jakamaan hyötyä ja rohkaisee ihmisiä yhteistyöhön. Jos johtajat epäonnistuvat luot-

tamuspääoman rakentamisessa, työntekijät menettävät aloitteellisuutensa ja halunsa toimia itsenäisesti ja aktiivisesti. (Harisalo & Miettinen 2010: 41, 176.) Vesterinen (2011: 116-117) kuvaa luottamusjohtamista eettisenä, ihmisen moraalista oivallusta ja toimintaa tukevana toimintana. Luottamusjohtamisen lähtökohtana on lisääntynyt itsetuntemus ja myötäelämisen kyky. Myötäelämisen kyky näkyy taitona asettua aidosti toisen ihmisen asemaan, katsoa asioita toisen silmillä, kuunnella itseään toisen korvilla ja kokea toisen tunteita. Vesterinen (2011: 116-117) toteaa Lämsän (2009) määrittelevän eettisen johtamisen perimmäisenä tarkoituksena olevan edistää parhaan mahdollisen työyhteisön saavuttamista. Eettisen johtamisen tehtävänä on (ks. Lämsä 2009) työyhteisön koossapitäminen, inhimillisten kärsimysten ja ongelmien vähentäminen, työyhteisön työhyvinvoinnin edistäminen sekä ihmisten välisten eturistiriitojen oikeudenmukainen ja rakentava ratkaisu. (Vesterinen 2011: 116-117.)

Johtamisella on merkittävä rooli innovatiivisen toimintakulttuurin luomisessa ja työhyvinvoinnin edistämisessä. Johtaminen innovatiivisessa toimintakulttuurissa perustuu yhteiseen tahtotilaan, yhteistyöhön ja jaettuun johtajuuteen. Tuloksellisia innovaatioita edistävä johtaminen ilmenee itsensä johtamisena, jaettuna johtajuutena, asiakkaiden ja palvelujen käyttäjien nostamisena keskiöön toiminnassa sekä johtajuutena, jossa linjajohtamisen rinnalle luodaan tilaa uudelle kollektiiviselle johtajuudelle. (Entä jos - näkökulmia ja ideoita innovatiivisen hallinnon rakentamiseen 2011: 41-42.)

5 Opinnäytetyön aineisto ja menetelmät

5.1 Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyönä

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on esittää, mistä näkökulmista ja miten tutkimuksen kohteena olevaa aihetta on tutkittu aiemmin, ja miten tekeillä oleva tutkimus liittyy olemassa oleviin tutkimuksiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 121). Kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista hahmottaa olemassa olevan tutkimuksen kokonaisuutta kokoamalla tiettyyn aihealueeseen liittyviä tutkimuksia yhteen (Johansson, Axelin, Stolt & Ääri 2007: 7). Kirjallisuuskatsauksen avulla Salminen toteaa Petticrew'n (2001: 98) ja Kallion (2006: 19) mukaan karotettavan keskustelua ja seulottavan esiin tieteellisten tulosten kannalta mielenkiintoisia ja tärkeitä tutkimuksia (Salminen 2011: 9.) Kirjallisuuskatsaus voi olla myös itsenäinen teoreettinen tutkimus, jota nimitetään usein systemaattiseksi kirjallisuuskatsaukseksi. (Tuomi & Sarajarvi 2009: 123).

Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan perustella ja tarkentaa valittua tutkimuskysymystä sekä tehdä luotettavia yleistyksiä. Tutkimusprosessi kirjallisuuskatsauksessa rakentuu kumulatiivisesti. Tutkimusprosessin vaiheet ovat nimettävissä ja jokainen vaihe rakentuu järjestelmällisesti edeltävään vaiheeseen. (Kääriäinen & Lahtinen 2006: 37.) Metsämuurosen (2009: 47)

mukaan perinteinen laaja kirjallisuuskatsaus ei ole välttämättä systemaattinen ja siksi systemaattisella kirjallisuuskatsauksella pyritään välttämään lähteiden keskinäisen yhteyden puutetta, tutkijan omien kiinnostusten kohteiden vaikuttamista valikoitumiseen tiedon keräämisessä sekä lähteiden laadun kirjavuutta. Kirjallisuuskatsauksen toteuttamisessa voidaan apuna käyttää aineistolähtöistä sisällönanalyysia luokittelurungon laatimiseen, ja luokittelurungon avulla voi esittää tiivistyksen aiheesta. Sisällönanalyysillä saadut luokat eivät ole kirjallisuuskatsauksen tulos, vaan apukeino siihen, miten kirjallisuuskatsauksessa tiivistäen voidaan tarkastella tutkimuksissa olevaa tietoa. (Tuomi & Sarajarvi 2009: 123-124.)

Tässä opinnäytetyössä noudatetaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen periaatteita kirjallisuuskatsauksena. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan tieteellistä menetelmää, jossa identifioidaan ja kerätään jo olemassa olevaa tietoa, arvioidaan tiedon laatua ja syntetisoidaan rajatusta ilmiöstä tuloksia havainnollisesti ja kattavasti. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella voidaan perustella ja tarkentaa tutkimuskysymystä sekä tehdä luotettavia yleistyksiä. (Kääriäinen & Lahtinen 2006: 37.) Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kirjallisuuskatsauksen perusteella työhyvinvoinnista aiempaan tutkimukseen sekä kirjallisuuteen perustuvaa analysoitua ja tiivistettyä tietoa, jota voidaan mahdollisesti hyödyntää erilaisissa organisaatioissa työyhteisön hyvinvoinnin edistämässä ja kehittämässä. Opinnäytetyönä laaditun kirjallisuuskatsauksen perusteella ja tulosten pohjalta esitetään työhyvinvointia edistävän johtamisen keskeiset kehittämissuhteet.

5.2 Aineisto ja aineiston keräämismenetelmä

Tutkimuksen aineisto on kerätty tekemällä tiedonhakuja Laurea-ammattikorkeakoulun Intra-verkon kautta materiaalin hakuun mahdollistaviin tietokantoihin ja etsimällä niistä opinnäytetyön aiheeseen, yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointiin, liittyviä tieteellisiä julkaisuja kuten väitöskirjoja, tutkimusjulkaisuja sekä tieteellisiä artikkeleita sekä tutkimuksia, jotka liittyvät näkemyksiin johtamisesta työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Tiedonhaakuun on käytetty Nelli-tiedonhakuportaalia sekä haettu tutkimustietoa Laurus, Medic, Linda, Helka, Tamcat, Ebsco, Sage, Aleksi, Arto ja Leo -tietokannoista. Työhyvinvointiin liittyviä väitöskirjoja on haettu myös Nelli-tiedonhakuportaalin lisäksi Tampereen, Oulun, Helsingin ja Jyväskylän yliopistojen omista tiedonhakuportaaleista. Myös Internetin Google-hakukonetta on hyödynnetty opinnäytetyön tiedonhaussa. Tiedonhakujen tekemisessä opinnäytetyön aineiston keräämiseksi on opastanut Laurea-ammattikorkeakoulun tiedonhankinnan lehtori.

Tässä opinnäytetyössä kirjallisuuskatsauksella analysoitavaksi haettua materiaalia etsittiin tammi- ja helmikuussa 2012. Työhyvinvointiin liittyvää eritasoista materiaalia opinnäytetyön tekemiseen löytyi runsaasti. Kuitenkin tutkimukset, artikkelit ja muut julkaisut käsittelevät

usein työhyvinvointia jonkin muun aihealueen osakokonaisuutena, eivätkä ne siten soveltuneet tämän opinnäytetyön aineistomateriaaliksi.

Työhyvinvointiin liittyvää aineistomateriaalia löytyi Medic-tietokannasta 129 tulosta, joista 24 tutkimusta hyväksyttiin lähempään tarkasteluun. Medic-tietokannasta ei kuitenkaan valittu yhtään tutkimusta lopulliseen analyysimateriaaliin. Linda-tietokannasta on käyty läpi yhteensä 670 eri tulosta, joista yhteensä 66 tulosta on valittu lähempään tarkasteluun. Lopulliseen analysoitavaan aineistoon Linda-tietokannasta valittiin yhteensä seitsemän tutkimusta. Helka-tietokannasta käytiin läpi yhteensä 61 tutkimusta, joista 15 valittiin lähempään tarkasteluun. Helka-tietokannasta saatujen tulosten mukaan ei kuitenkaan valittu tutkimuksia analysoitavien tutkimusten joukkoon. Tamcat-tietokannasta löydettiin 74 tutkimusta, joista kaksi valittiin lähempään tarkasteluun ja yksi tutkimus lopulliseen aineistoon. Myös työterveyslaitoksen Tyki-tietokannasta haettiin työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia, joita löytyi yhteensä 70. Näistä tutkimuksista 23 valittiin lähempään tarkasteluun ja kolme tutkimusta lopulliseen analysoitavaan aineistoon. Työterveyslaitoksen Työ- ja terveys -lehden 22 artikkelia käytiin myös läpi, mutta niistä ei valittu mukaan yhtään artikkelia. Työterveyslaitoksen Leo-artikkelitietokannasta löydettiin yhteensä 139 aiheeseen sopivaa tutkimusta, joista 13:a tarkasteltiin lähemmin. Näistä tutkimuksista ei valittu mukaan opinnäytetyössä analysoitavia tutkimuksia.

Kotimaisista artikkelitietokannoista käytiin läpi Aleksi ja Arto -tietokannat, joista löytyi yhteensä 1505 erilaista työhyvinvointiin liittyvää artikkelia. Lähempään tarkasteluun valittiin 89 artikkelia, joista ei kuitenkaan valittu mukaan yhtään artikkelia lopulliseen aineistoon. Sosiaali- ja terveysministeriön ja Työelämän kehittämiskeskuksen (Tykes) raportit kartoitettiin myös. Sosiaali- ja terveysministeriön työhyvinvointiin liittyviä julkaisuja löytyi 34 tutkimusta, joista lähempään tarkasteluun niistä valittiin 10 julkaisua. Tässä opinnäytetyössä analysoitavaksi aineistoksi ei valikoitunut Sosiaali- ja terveysministeriön tutkimusjulkaisuja. Työelämän kehittämiskeskuksen tutkimuksia löydettiin 76, joista kolme valittiin lähempään tarkasteluun ja yksi tutkimus analyysimateriaaliksi. Englanninkielisistä tietokannoista käytiin läpi EBSCO CINAHL + Ebsco Academic Search Elit -tietokanta. Tietokannasta löydettiin yhteensä 23 tieteellistä artikkelia, joista kolme valittiin lähempään tarkasteluun. Näistä yksi englanninkielinen artikkeli valittiin lopulliseen analyysiaineistoon.

Opinnäytetyön lopussa liitteenä olevassa taulukossa (Liite 1) on esitetty tiedonhaussa käytetty tietokanta, suomen- ja englanninkieliset hakusanat, haun tulokset ja rajaukset, lähempään tarkasteluun ja lopulliseen aineistoon valitut tutkimukset, jotka liittyvät yksilön, työyhteisön, organisaation työhyvinvointiin tai johtamiseen työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Taulukossa (Liite 1) on esitetty myös tiedonhakutavat ja tulokset eri tietokantoihin tehtyjen hakujen ja tulosten määristä. Huomioida kannattaa se, että sama työhyvinvointiin liittyvä tutkimus voi

esiintyä eri hakusanayhdistelmillä hakuja tehdessä useissa tietokannoissa. Opinnäytetyössä pyrittiin minimoimaan hakujen päällekkäisyyttä määrittelemällä tarkasti tietokannoissa käytettävät hakusanat. Tiedonhaussa tietokannoista on käytetty hakusanoja: työ, työhyvinvointi, organisaatio, tutkimus, väitös, artikkeli, työyhteisö ja työntekijä sekä näiden erilaisia lyhennelmiä ja yhdistelmiä. Englanninkielisistä tietokannoista on haettu tutkimuksia hakusanoilla: well-being, welfare, work, leadership, employee ja organization sekä tekemällä hakuja näiden erilaisilla lyhennelmillä ja yhdistelmillä.

Opinnäytetyössä tiedonhaun avulla löydetty yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointiin sekä näkemyksiin johtamisesta työhyvinvoinnin edistäjänä liittyvät tutkimukset on valittu ja rajattu lähempään tarkasteluun ensimmäisessä vaiheessa tutkimuksen otsikon perusteella ja tarkasteltu otsikkotasolla tutkimuksen opinnäytetyön aiheeseen sopivuutta. Aineistoon otsikkotasoisesta tutustumisen jälkeen osa tutkimuksista on valittu tarkempaan tarkasteluun, jolloin niistä on käyty läpi tutkimuksessa esiintyvät aiheet ja asiasanat sekä tarkasteltu lähemmin tutkimuksen sisältöä ja opinnäytetyön aiheen kannalta kirjallisuuskatsauksen aineistoksi sopivuutta. Aineiston valintakriteerinä on ollut tutkimuksellisen tason tarkastelu eli aineistolta on edellytetty, että aineisto on tasoltaan väitöskirja, tutkimusraportti, tutkimusjulkaisu tai tieteellinen artikkeli. Aineiston valintakriteerinä on ollut myös tutkimuksen julkaisuaika eli aineistoksi on pyritty valitsemaan mahdollisimman uusia tutkimusjulkaisuja. Opinnäytetyön aineistoksi valitut tutkimukset ovat vuosilta 2003-2011. Lopullinen aineistovalinta on tehty tutkimusten lukemisen pohjalta tarkastelemalla aineiston aiheeseen sopivuutta opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen analyysimateriaalina. Opinnäytetyön liitteinä (Liite 1 ja Liite 2) on esitetty taulukot tutkimusten hakumenetelmistä ja aineistossa analysoitavaksi valituista tutkimuksista.

Opinnäytetyössä analysoitavaksi materiaaliksi on valittu tehtyjen tiedonhakujen perusteella yhteensä 13 alkuperäistutkimusta eli tieteellistä artikkelia, -raporttia tai -tutkimusjulkaisua, jotka liittyvät yksilön, työyhteisön, organisaation työhyvinvointiin sekä näkemyksiin työhyvinvoinnin johtamisesta. Aineistoksi on valikoitunut kuusi väitöskirjaa, kaksi tieteellistä artikkelia sekä viisi tutkimusraporttia. Aineistosta kaksi tutkimusta on alkuperäiseltä kieleltään englanninkielisiä, ja muu aineisto koostuu suomenkielistä tieteellisistä julkaisuista. Analysoitavaksi aineistoksi valituissa tutkimuksissa on käsitelty opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin liittyen työhyvinvointiin liittyviä teemoja, kuten yksilön, työyhteisön ja organisaation hyvinvointia edistäviä tekijöitä sekä johtamista ja esimiestä työssä edistävänä tekijänä. Opinnäytetyössä analysoitavaksi valitut tutkimukset on pyritty valitsemaan siten, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin opinnäytetyössä määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Lopullisen aineiston valintakriteereinä ovat olleet alkuperäistutkimuksen sopivuus analyysikäyttöön työhyvinvointia yksilön, työyhteisön ja organisaation näkökulmista käsittelevänä aineistona sekä johtamista työhyvinvointia edistävänä tekijänä käsittelevän kirjallisuuskatsauksen materiaali-

na. Alkuperäistutkimukselta on edellytetty myös sitä, että se on väitöskirja, tieteellinen artikkeli, tutkimusjulkaisu tai -raportti. Aineistomateriaaliksi on pyritty valitsemaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksen asettelun kannalta työhyvinvointia ja hyvinvointia työssä johtamisen avulla edistävänä tekijänä -teemoihin liittyviä mahdollisimman uusia tutkimuksia.

Oheisessa taulukossa (Taulukko 1) on esitelty lyhyesti tutkimukset. Tarkemmin kirjallisuuskatsauksessa analysoidut tutkimukset on kuvattu tutkimustuloksineen opinnäytetyön lopussa liitteessä 2.

TAULUKKO 1. Opinnäytetyössä analysoidut tutkimukset

<i>Tutkimuksen tekijä/ julkaisuvuosi/ taso</i>	<i>Tutkimuksen nimi</i>
Marjala Pauliina. 2009. Oulun yliopisto. Väitöskirja	Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisin prosesseina - narratiivinen arviointitutkimus.
Sinisammal Janne. 2011. Oulun yliopisto. Väitöskirja	Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen - tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntija-haastatteluista.
Elo Anna-Liisa, Ervasti Jenni, Teräsaho Mia, Hemmilä Petri, Lipponen Jukka & Salimäki Aino. 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 50/2009. Tutkimusraportti	Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti tuloksellisuutta Tutkimus kahdessa yliopistossa
Alasoini Tuomo. 2011. Tykes-raportteja 76/2011. Tutkimusraportti	Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestävällä tavalla.
Elo Anna-Liisa, Ervasti Jenni & Kuokkanen Anna. 2010. Työterveyslaitoksen työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Tutkimusraportti	Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa.
Sinokki Marjo. 2011. Sosiaali- ja terveyden tutkimuksia 11/ 2011. Tutkimusraportti	Social factors at work and the health of employees Sosiaaliset tekijät työssä ja työntekijöiden terveys
Vesa, Pirjo. 2009. Tampereen yliopisto Väitöskirja	Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa.
Pekkarinen Laura, Sinervo Timo, Elvainen Marko, Noro Anja & Finne-Soveri Harriet. 2006. Artikkel (referee) työpoliittisessa tutkimusjulkaisussa. TEM /Suomen Akatemia	Minkälaisiin työyhteisöihin hoitotyöntekijät sitoutuvat? Työyhteisön ilmapiiri, johtaminen ja työpaikan vaihtoaikheet vanhusten laitoshoidossa
Mamia Tero & Melin Harri. (toim.) 2006. Työpoliittinen tutkimus	Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia
Ponteva Katariina. 2009. Tampereen yliopisto. Väitöskirja	Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa Narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta
Sirola-Karvinen Pirjo, Jurvansuu Hanna, Rautio Maria & Husman Päivi. 2010. Journal of Occupational & Environmental Medicine 2010 -julkaisussa. Tutkimusartikkeli	Cocreating a Health-Promoting Workplace Yhteiskehittäminen - Terveyttä edistävä työpaikka
Nakari Maija-Liisa. 2003. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja	Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus
Koivumäki Jaakko. 2008. Tampereen yliopisto. Väitöskirja	Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa

5.3 Aineiston analyysi

Kirjallisuuskatsauksen toteuttamisessa apuna voidaan käyttää aineistolähtöistä sisällönanalyysiä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 123). Opinnäytetyön aineisto on muodostunut 13 yksilöön, työyhteisöön, organisaatioon sekä johtamiseen työhyvinvointia edistävänä tekijänä liittyvistä tutkimuksista, joista on kuusi väitöskirjaa, kaksi tieteellistä artikkelia sekä viisi tutkimusraporttia. Aineiston analyysiä varten opinnäytetyöhön valittujen tutkimusten tutkimustulokset on kerätty yhteen. Aineisto on analysoitu tutkimuskysymykset mielessä pitäen aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Aluksi aineistoa on luettu useaan kertaan tutkimuskysymykset mielessä pitäen. Aineiston pilkkominen osiin ja pelkistäminen tiivistäen on tapahtunut samalla, kun alkuperäistutkimusten tutkimustulokset on kerätty yhteen. Tutkimukset ja keskeiset tutkimustulokset on esitelty taulukossa opinnäytetyön lopussa liitteenä (Liite 1). Aineistosta on tässä vaiheessa aineistoa pilkkomalla ja tiivistämällä karsittu pois ylimääräinen, opinnäytetyön tutkimuskysymysten kannalta epäolennainen tieto. Seuraavaksi on etsitty ja kerätty aineistosta jokaiseen tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta oleellinen tieto eli aineistosta on kerätty yhteen tutkimuskysymyksen kannalta oleelliset alkuperäiset ilmaukset. Alkuperäisilmaukset on kirjattu tutkimuskysymyksittäin taulukkoon. Jokaiseen tutkimuskysymykseen ja alkuperäisilmausuihin on käytetty omaa väriä selventämään aineiston käsittelyä. Tämän jälkeen aineisto on pelkistetty pelkistetyiksi ilmausiksi. Myös tässä vaiheessa on käytetty värejä selventämään ja pitämään koossa aineistoa eri tutkimuskysymykset huomioiden. Seuraavaksi aineisto on luokiteltu alaluokkiin ja pääluokkiin tutkimuskysymykset mielessä pitäen.

Aineiston pelkistämisessä eli redusoinnissa aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen tieto pois. Pelkistäminen voi olla aineiston pilkkomista osiin tai aineiston tiivistämistä. Tutkimustehtävä ohjaa aineiston pelkistämistä ja aineistoa pelkistetään litteroimalla tai koodaamalla tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 109-110.) Aineisto on analysoitu pitämällä mielessä tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset. Analyysiyksiköksi määriteltiin sana, lauseen osa tai lause, joka kuvaa tutkimustehtävän kannalta olennaista tietoa. Opinnäytetyön aineiston redusointi eli pelkistäminen on tehty samalla, kun alkuperäistutkimusten tulokset on kerätty tutkimustuloksia esittävään taulukkoon. Aineiston alkuperäisilmaukset on kerätty sähköiseen taulukkoon, jossa eri tutkimuskysymykset ja ilmaukset on merkitty eri väreillä. Sähköisessä muodossa olevassa taulukossa on siirretty alkuperäisilmauksia paikasta toiseen sen mukaan, mihin kohtaan pelkistetty ilmaus on liittynyt parhaiten. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2009: 109-110.)

Aineiston ryhmittelyssä eli klusteroinnissa aineistosta kootut alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi. Aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia ilmauksia.

Samaa asiaa merkitsevät käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi ja luokka nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokitteluyksikkönä voi olla tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Aineisto tiivistyy luokittelussa, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Aineiston ryhmittelyssä luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 109-110.) Opinnäytetyön aineisto on ryhmitelty siten, että alkuperäisaineistosta on etsitty tutkimuskysymysten kannalta olennaisia samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet on ryhmitelty ja yhdistetty asiaa kuvaavaksi alaluokaksi, ja alaluokka on nimetty sisältöä kuvaavalla nimikkeellä. Luokitteluyksiköksi tässä opinnäytetyössä on valittu aihekokonaisuus (sana, lause tai ajatuskokonaisuus), joka on kuvannut parhaiten ilmiötä.

Aineiston abstrahoinnissa eli aineiston teoreettisten käsitteiden luomisessa (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009: 109-110) aineistosta on erotettu tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja sen perusteella on muodostettu opinnäytetyön teoreettinen käsitteistö. Opinnäytetyössä abstrahointia on jatkettu yhdistelemällä luokituksia niin pitkälle, kuin se on ollut mahdollista tietoa menettämättä. Alaluokista on muodostettu tutkimuskysymyksittäin aineistoa kuvaavat yläluokat.

Opinnäytetyössä kirjallisuuskatsauksena aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla saadut tutkimustulokset esitetään tutkimuskysymyksittäin sekä verrataan ja perustellaan analyysissä saatuja tuloksia ja johtopäätöksiä opinnäytetyön aiheeseen liittyviin aikaisempiin tutkimuksiin sekä teoriaan. Tutkimustulosten, johtopäätösten sekä teorian perusteella esitetään työhyvinvointia edistävän johtamisen kehittämisehdotukset kehittämissuunnitelmassa.

6 Tulokset

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tulokset tutkimuskysymyksittäin. Tutkimuskysymyksiin on etsitty vastaukset analysoimalla kohteeksi valittu aineisto aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Aineisto on pilkottu osiin ja pelkistetty alkuperäisten tutkimusten tulokset yksittäiseksi ilmauksiksi. Analyysiyksiköksi on tässä määritelty yksittäinen sana, useammasta sanasta koostuva ilmaisu tai kokonainen lause. Pelkistetyt ilmaisut on järjestetty sekä luokiteltu tutkimuskysymyksittäin alaluokkiin ja yläluokkiin.

6.1 Yksilön työhyvinvointia edistävät tekijät

Yksilön työhyvinvointia edistäviä tekijöitä kartoitettiin tutkimuskysymyksellä: ”Millaisia yksilön työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ja toimintaa on kuvattu tutkimuksissa?” Tulokseksi muodostui kuusi yläluokkaa, jotka muodostuivat yhteensä 18 alaluokasta. Yksilön työhyvinvointia edistäviä tekijöitä kartoittavaan tutkimuskysymykseen muodostuivat yläluokat: työkokonaisuuden toimivuus, oikeudenmukaisuuden kokemus työssä, osaamisen kehittäminen, työn

tuottamat positiiviset kokemukset, vuorovaikutuksen toimivuus ja yhteisöllisyys sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävä toiminta yksilön työhyvinvointia edistävinä tekijöinä. Yksilön työhyvinvointia edistäviä tekijöitä kartoittavan tutkimuskysymyksen ylä- ja alaluokat on esitetty oheisessa taulukossa (Taulukko 2).

TAULUKKO 2. Yksilön työhyvinvointia edistävät tekijät

<i>Yksilön työhyvinvointia edistävät tekijät</i>	
<i>Alaluokka</i>	<i>Yläluokka</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Työn merkitys ja selkeys • Työn sisältö ja sopiva haasteellisuus • Työhön vaikuttamisen mahdollisuudet • Yksilöllisten tekijöiden huomioiminen työssä 	Työkokonaisuuden toimivuus yksilön hyvinvointia edistävänä tekijänä
<ul style="list-style-type: none"> • Palkitsemisen oikeudenmukaisuus • Työn arvostus 	Oikeudenmukaisuuden kokemus työssä yksilön hyvinvointia edistävänä tekijänä
<ul style="list-style-type: none"> • Oppimisen ja kehittymisen mahdollistavat työtehtävät • Ammatillisen osaamisen kehittäminen työssä 	Osaamisen kehittäminen yksilön hyvinvointia edistävänä tekijänä
<ul style="list-style-type: none"> • Työn sisäinen palkitsevuus • Osallisuuden kokemus työssä • Onnistumisen kokemus työssä • Työn ilon kokemus • Työilmapiirin turvallisuus 	Työn tuottamat positiiviset kokemukset yksilön hyvinvointia edistävinä tekijöinä
<ul style="list-style-type: none"> • Hyvinvointia edistävä huumori • Luottamus osana työkaveruutta • Yhteenkuuluvaisuuden tunne 	Vuorovaikutuksen toimivuus ja yhteisöllisyys yksilön hyvinvointia edistävinä tekijöinä
<ul style="list-style-type: none"> • Terveysten ja hyvinvoinnin ylläpitäminen • Vastuu oman työkyvyn ylläpitämisestä 	Terveyttä ja hyvinvointia edistävä toiminta yksilön hyvinvointia edistävänä tekijänä

Yläluokka työkokonaisuuden toimivuus yksilön työhyvinvointia edistävänä tekijänä muodostui neljästä alaluokasta: työn merkitys ja selkeys, työn sisältö ja sopiva haasteellisuus, työhön vaikuttamisen mahdollisuudet sekä yksilöllisten tekijöiden huomioiminen työssä.

”Työ on suunnitelmallisempaa ja tehokkaampaa, kun ei olla tekemässä vain pientä tehtävää, vaan tiedetään tämän tehtävän merkitys kokonaisuudessa.”
A8 (Pekkarinen, Sinervo, Elovainio, Noro, & Finne-Soveri, 2006: 65)

”...sisällöllisesti rikkaalla, itsenäisellä ja sopivan haasteellisella työllä, jossa työntekijällä on mahdollisuus itsensä toteuttamiseen.” A9 (Melin, Blom & Mamia 2006: 254)

”...riittäväksi koettu työn haasteellisuus yhdistettynä omiin vaikutusmahdollisuuksiin auttaa pysymään hyvässä työvireessä...” A1 (Marjala 2009: 185)

”...työaikajoustot voivat jo esimerkiksi vähäisenkin liukuma ajan puitteissa parantaa merkittävästi työntekijän mahdollisuuksia sovittaa yhteen työn ja yksityiselämän tarpeita ja mahdollistaa esimerkiksi tärkeään harrastukseen osallistumisen.” A9 (Melin, Blom & Mamia 2011: 248)

Yläluokka oikeudenmukaisuuden kokemus työssä yksilön työhyvinvointia edistävänä tekijänä muodostui kahdesta alaluokasta: palkitsemisen oikeudenmukaisuus sekä työn arvostus.

”... työkyky saattaa vaatia erityistä herkkyyttä palkitsemisen oikeudenmukaisuudelle, jotta hänen työyhteisöaitonsa, kuten lojaalisuus ja kehittämishalukkuus, eivät heikkenisi.” A5 (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010:7)

”...työhyvinvoinnin ilmiönä voi nähdä tunteena ja kokemuksena tehdyn työn tarpeellisuudesta, merkityksellisyydestä ja arvostettavuudesta.” A1 (Marjala 2009: 196)

Yläluokka osaamisen kehittäminen yksilön työhyvinvointia edistävinä tekijöinä muodostui kahdesta alaluokasta: oppimisen ja kehittymisen mahdollistavat työtehtävät sekä ammatillisen osaamisen kehittäminen työssä.

”... työn mahdollistamasta uusien asioiden oppimisesta ja... työnantajan aktiivisuudesta investoida koulutukseen, jolla parannetaan työntekijöiden ammatitaitoa.” A4 (Alasoini 2011: 132)

”... joissa työntekijät... voivat kehittää ammatillisia kykyjään ja osaamistaan...”
A8 (Pekkarinen, Sinervo, Elovainio, Noro & Finne-Soveri 2006: 66)

Yläluokka työn tuottamat positiiviset kokemukset yksilön työhyvinvointia edistävinä tekijöinä muodostui viidestä alaluokasta: työn sisäinen palkitsevuus, osallisuuden kokemus työssä, onnistumisen kokemus työssä, työn ilon kokemus sekä työilmapiirin turvallisuus.

”... optimityöympäristössä, joissa työn kuormittavuus ja kehittävyys olivat edullisemmillaan palkitsemisen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin välillä ei ollut yhteyttä; työ oli sisäisesti palkitsevaa.” A12 (Nakari 2003: 190)

”Osallisuudella voidaan ajatella olevan henkistä koherenssia kohentavia vaikutuksia... osallisuus uuden tiedon tuottamisen prosesseissa voi ensiksikin auttaa lisäämään ihmisen ymmärrystä oman organisaationsa ja sen ympäristön tapahtumista parantamalla hänen mahdollisuuksiaan löytää loogisia yhteyksiä eri laisten asioiden ja ilmiöiden väliltä. Osallisuus auttaa myös lisäämään hallinnan tunnetta asioista ja tapahtumista, joilla on vaikutuksia ihmisen ja hänen työnsä kannalta... osallisuus auttaa löytämään merkityksellisyyttä niistä asioista, joita omassa organisaatiossa ja sen ympäristössä on meneillään. Tämä lisää mahdollisuuksia antaa positiivisia arvolatauksia eri asioille ja sitoutua niihin vahvemmin. A4 (Alasoini 2011: 121)

”Työssä onnistuminen kasvattaa halua tehdä oma työ mahdollisimman hyvin. Tärkeänä tekijänä tähän liittyvät tunne ja kokemus omalla alalla ja omassa työtehtävässä olemisesta.” A1 (Marjala 2009: 165)

”Ilon ja huumorin viljely antavat positiivista iloa työn tekemiseen.” A1 (Marjala 2009)

”... työntekijät tuntevat olonsa turvallisiksi... työntekijät voivat sitoutua työyhteisöönsä turvallisesti.” A8 (Pekkarinen, Sinervo, Elovainio, Noro & Finne-Soveri 2006: 64)

Yläluokka vuorovaikutuksen toimivuus ja yhteisöllisyys yksilön työhyvinvointia edistävinä tekijöinä muodostui kolmesta alaluokasta: hyvinvointia edistävä huumori, luottamus osana työka-
veruutta sekä yhteenkuuluvaisuuden tunne.

”Henkilökohtaisella ja työyhteisön tasolla keskinäisen vuorovaikutuksen huumorin käyttö osoittaa ne arvot, asenteet, periaatteet ja säännöt, jotka yksilölle ja yhteisölle merkityksellisiä ja työyhteisössä ilmenevät. Huumorinkäytöllä myös säädellään henkilökohtaisia ja työyhteisön rajoja ja sitä, milloin halu-

taan olla kollegoista erillään. Lisäksi huumorilla on olennainen tehtävä tunteiden ja työssä jaksamisen tasapainottamisessa.” A7 (Vesa 2009: 4)

*”Työkavereihin kohdistuva luottamus helpottaa myös työn kuormittavuutta...”
 ”Työkavereiden ammattitaitoon ja hyväntahtoisuuteen kohdistuvat luottamukset kulkevat käsi kädessä - tai oikeastaan ovat sama asia.” A13 (Koivumäki 2008: 179, 190)*

”Sosiaalisten tarpeiden näkökulmasta sitoutuminen työpaikkaan syntyy työn sosiaalisen ulottuvuuden, työyhteisöön kuulumisen ja hyväksytyksi tulemisen kautta. Työntekijä sitoutuu työyhteisöön, työryhmään tai työnjohtajiinsa. Sitoutumista edistävän sosiaalisen hyvinvoinnin takaavat työssä viihtyminen, positiivinen mielikuva työnantajasta, hyvä työilmapiiri ja tietynlainen yhteisöllisyys, joka ilmenee hyvin konkreettisenakin ”me-henkenä”.” A9 (Melin, Blom & Mamia 2006: 254)

Yläluokka terveyttä ja hyvinvointia edistävä toiminta yksilön työhyvinvointia edistävänä tekijänä muodostui kahdesta alaluokasta: terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitäminen sekä vastuu oman työkyvyn ylläpitämisestä.

”Hyvinvointiprofiili-toiminnalla on pystytty vaikuttamaan arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon, eli projektilla on päästy yksilön syvätason merkityksiin kiinni. Prosessissa on onnistuttu vaikuttamaan kokonaisvaltaisesti myös yksilön terveyteen ja toimintakykyyn. Itse työtä ja työn sisältöjä on sivuttu lähinnä työkuvaan liittyvillä muutoksilla. Yksilön työhyvinvointia tukevat muutokset (esimerkiksi säännöllinen liikunta ja terveelliset elämäntavat, vuorotteluvapaa, osa-aikaeläke) vaikuttavat perheen, lähiyhteisön ja työpaikan hyvinvointiin.” A1 (Marjala 2009: 204)

”... osa tutkimukseen osallistuvista ihmisistä liitti työhyvinvointiinsa vastuunsa kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan ja sen tasapainosta.” A1 (Marjala 2009: 91)

6.2 Työyhteisön työhyvinvointia edistävät tekijät

Työyhteisön työhyvinvointia edistäviä tekijöitä kartoitettiin tutkimuskysymyksellä: ”Millaisia työyhteisön työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ja toimintaa on kuvattu tutkimuksissa?” Tulokseksi muodostui kolme yläluokkaa, jotka muodostuivat yhteensä 11 alaluokasta. Työyhteisön työhyvinvointia edistäviä tekijöitä kartoittavaan tutkimuskysymykseen muodostuivat yläluo-

kat: työn ja työyhteisön toimivuus, yhteistyön sujuvuus, sosiaalinen toiminta. Työyhteisön työhyvinvointia edistäviä tekijöitä kartoittavan tutkimuskysymyksen ylä- ja alaluokat on esitetty oheisessa taulukossa (Taulukko 3).

TAULUKKO 3. Työyhteisön työhyvinvointia edistävät tekijät

<i>Työyhteisön työhyvinvointia edistävät tekijät</i>	
<i>Alaluokka</i>	<i>Yläluokka</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Työn tavoitteellisuus ja työprosessien toimivuus • Työyhteisön arvojen, asenteiden ja sääntöjen selkeys • Työntekijöiden työsitoutuneisuus • Asiakaspalvelun hyvä laatu 	Työn ja työyhteisön toimivuus työyhteisön hyvinvointia edistävä tekijänä
<ul style="list-style-type: none"> • Työyhteisön hyvä ilmapiiri • Osallisuus ja mahdollisuus tulla kuulluksi • Yhteistoiminnallinen kehittäminen • Luottamus ja yhteisöllisyys 	Yhteistyön sujuvuus työyhteisön hyvinvointia edistävänä tekijänä
<ul style="list-style-type: none"> • Työyhteisön sosiaalinen pääoma • Turvallinen, hyvä vuorovaikutus • Toimiva viestintä 	Sosiaalinen toiminta työyhteisön hyvinvointia edistävänä tekijänä

Yläluokka työn ja työyhteisön toimivuus työyhteisön työhyvinvointia edistävänä tekijänä muodostui neljästä alaluokasta: työn tavoitteellisuus ja työprosessien toimivuus, työyhteisön arvojen, asenteiden ja sääntöjen selkeys, työntekijöiden työsitoutuneisuus sekä asiakaspalvelun hyvä laatu.

”Yhteisellä tavoitteiden asettelulla on merkitystä sekä yhteishengen rakentamiselle että työn tekemiselle sinänsä.” A8 (Pekkarinen, Sinervo, Elovainio, Noro & Finne-Soveri 2006: 64)

”... osoittaa ne arvot, asenteet, periaatteet ja säännöt, jotka ovat yksilölle ja yhteisölle merkityksellisiä ja työyhteisössä ilmenevät.” A7 (Vesa 2009: 4)

”Organisaatioon sitoutuneet työntekijät luovat työyhteisön myönteistä ilmapiiriä ja tukevat esimiesten toimintaa.” A8 (Pekkarinen, Sinervo, Elovainio, Noro & Finne-Soveri 2006: 65)

”Kun asiakas saa apua ja hyötyy tehdystä työstä, tulee siitä työntekijälle konkreettisen hyvän olo. Asiakkailta saatu palaute kannustaa jatkamaan entis-

tä laadukkaampaa työntekoa asiakkaiden parissa. Asiakkaiden tyytyväisyydestä huolehtiminen takaa työn jatkuvuuden ja on siksikin olennaista työhyvinvoinnille.” A1 (Marjala 2009: 166)

Yläluokka yhteistyön sujuvuus työyhteisön hyvinvointia edistävänä tekijänä muodostui neljästä alaluokasta: työyhteisön hyvä ilmapiiri, osallisuus ja mahdollisuus tulla kuulluksi, yhteistoiminnallinen kehittäminen sekä luottamus ja yhteisöllisyys.

”Erikoistuneiden osastojen vahvuuksia olivat työyhteisön hyvä ilmapiiri...” A8 (Pekkarinen, Sinervo, Elovainio, Noro & Finne-Soveri 2006: 8)

”TEDI cocreation is a method in which the whole personnel take part and through which they all have an opportunity to be heard and to contribute.” A11 (Sirola-Karvinen, Jurvansuu, Rautio & Husman 2010: 1271)

”... on mahdollista systemaattisen ja johdon ja henkilöstön yhteistoimintaan perustuvan kehittämistyön avulla” A4 (Alasoini 2011: 141).

”... luottamus liittyy myös rakenteisiin: johtamiseen, työn organisointiin, työprosesseihin ja organisaatiokulttuuriin.” A13 (Koivumäki 2008: 181) ”Dementia-/psykiatriaosastojen ilmeisenä vahvuutena ovat niiden hyvin toimivat työyhteisöt.” A8 (Pekkarinen, Sinervo, Elovainio, Noro & Finne-Soveri 2006: 64)

Yläluokka sosiaalinen toiminta työyhteisön työhyvinvointia edistävänä tekijänä muodostui kolmesta alaluokasta: työyhteisön sosiaalinen pääoma, turvallinen ja hyvä vuorovaikutus sekä toimiva viestintä.

”... voidaan tulosten valossa pitää vanhustenhuollon laitososastojen sosiaalisena pääomana, joka sitouttaa hoitotyöntekijöitä työpaikkaansa ja vähentää siten heidän poishakeutumistaan.” A8 (Pekkarinen, Sinervo, Elovainio, Noro & Finne-Soveri 2006: 63-64)

”Vaikka kaiken kaikkiaan työyhteisöjen ilmapiiri oli hyvä, koettiin dementia-/psykiatriaosastoilla vuorovaikutus työyhteisössä turvallisemmaksi...” A8 (Pekkarinen, Sinervo, Elovainio, Noro & Finne-Soveri 2006: 60)

”Työyhteisöissä ... kannattaa panostaa sekä toiminnan tuloksellisuuden että hyvinvoinnin vuoksi oikean tiedon jakamiseen organisaation asioista, päätös-

virheiden avoimeen korjaamiseen, johdonmukaisuuteen ja kaikkien kuulemiseen.” A3 (Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen & Salimäki 2009: 3)

6.3 Organisaation työhyvinvointia edistävät tekijät

Organisaation työhyvinvointia edistäviä tekijöitä kartoitettiin tutkimuskysymyksellä: ”Millaisia organisaation työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ja toimintaa on kuvattu tutkimuksissa?” Tulokseksi muodostui kaksi yläluokkaa, jotka muodostuivat yhteensä kahdeksasta alaluokasta. Organisaation työhyvinvointia edistäviä tekijöitä kartoittavaan tutkimuskysymykseen löytyivät yläluokat: työelämän kehittämisorientoituneisuus ja organisaation kulttuurin merkitys organisaation hyvinvointia edistävinä tekijöinä. Organisaation työhyvinvointia edistäviä tekijöitä kartoittavan tutkimuskysymyksen ylä- ja alaluokat on esitetty oheisessa taulukossa (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Organisaation työhyvinvointia edistävät tekijät

<i>Organisaation työhyvinvointia edistävät tekijät</i>	
<i>Alaluokka</i>	<i>Yläluokka</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Työelämän kehittämisprojektit • Työn tekemistä tai organisaation toimintaa säätelevät tekijät • Työn kehittäminen organisaatiossa • Työntekijöiden työsitoutuneisuus 	Työelämän kehittämisorientoituneisuus organisaation hyvinvointia edistävänä tekijänä
<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnallinen joustavuus • Työn joustava organisointi • Päätöksenteon oikeudenmukaisuus • Osallistava oppiminen 	Organisaation työkulttuurin merkitys hyvinvointia edistävänä tekijänä

Yläluokka työelämän kehittämisorientoituneisuus organisaation työhyvinvointia edistävänä tekijänä muodostui neljästä alaluokasta: työelämän kehittämisprojektit, työn tekemistä tai organisaation toimintaa säätelevät tekijät, työn kehittäminen sekä työntekijöiden työsitoutuneisuus työhyvinvointia edistävinä tekijöinä.

”Suomessa on viime vuosina pystytty edistämään tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaista paranemista yritys- tai organisaatiotasolla lukuisten työelämän kehittämisprojektien avulla. Esimerkkejä tällaisista projekteista löytyy mm. työprosessien, tiimimäisen työn organisoinnin, esimiestyön, työyhteisön sisäisen yhteistyön, henkilöstön työkyvyn ja organisaatioiden välisen yhteistyön kehittämisen alueilta.” A4 (Alasoini 2011: 143)

"... ulkoisten tekijöiden myönteiset vaikutukset hyödynnetään ja kielteiset vaikutukset pysyvät hallinnassa. Ulkopuolisia tekijöitä ovat mm. lainsäädännön kehittyminen, kilpailijoiden toimet, suhdannevaihtelut, teknologian muutokset sekä perhe ja harrastukset." A2 (Sinisammal 2011: 65-66)

"... tulokset vahvistivat edelleen työyhteisön oman kehittämistoiminnan merkitystä työyhteisön ilmapiirin ja hyvinvoinnin muovaajana." A12 (Nakari 2003: 192)

"... erityisesti emotionaalista työtä tekevät ja organisaatiosta psykologista omistajuutta kokevat työntekijät suhtautuivat organisaatioon ja sen muutoksiin voimakkaasti. Heille työ ja työpaikka tuntuivat olevan sydämen asia, ei vain pakko- tai pakopaikka." A10 (Pondeva 2009: 196)

Yläluokka organisaation työkalutuurin merkitys organisaation työhyvinvointia edistävänä tekijänä muodostui neljästä alaluokasta: toiminnallinen joustavuus, työn joustava organisointi, päätöksenteon oikeudenmukaisuus sekä osallistava oppiminen.

"Organisatorisina keinoina tähän nähdään toiminnallinen joustavuus ja tiimityö, vallan ja vastuun jakaminen sekä osallistava toimintatapa, jossa työntekijöitä pyritään ottamaan mukaan työpaikkaa koskevaan päätöksentekoon." A9 (Melin, Blom & Mamia 2006: 254)

"... hoidon organisoinnilla on mahdollista vaikuttaa siihen, minkälaiseksi hoitotyöntekijöiden työ ja työyhteisö muotoutuvat." A8 (Pekkarinen, Sinervo, Elövainio, Noro ja Finne-Soveri 2006: 64)

"Organisaation päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus osoittautui keskeiseksi tekijäksi sekä hyvinvoinnin että tuloksellisuuden selittäjänä." A3 (Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen & Salimäki 2009:3)

"Osallistava innovaatiotoiminta... luo kuitenkin uudenlaisia mahdollisuuksia myös työelämän laadun paranemiselle ennen kaikkea lisäämällä ihmisten mahdollisuutta kokea osallisuutta sellaisten muutosten yhteydessä, joiden kautta organisaatio oppii ja luo innovaatioita samanaikaisesti." A4 (Alasoini 2011: 142) *"... it is possible to create a new empowering development culture in organizations."* A11 (Sirola-Karvinen, Jurvansuu, Rautio & Husman 2010: 1272)

6.4 Johtaminen työhyvinvointia edistävänä tekijänä

Johtamista työhyvinvointia edistävänä tekijänä kartoitettiin tutkimuskysymyksellä: ”Millaisia näkemyksiä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on esitetty johtajuuden merkityksestä työhyvinvoinnin kannalta?” Tulokseksi muodostui kolme yläluokkaa, jotka muodostuivat yhteensä 11 alaluokasta. Johtamista työhyvinvointia edistävänä tekijänä kartoittavaan tutkimuskysymyksen muodostui kolme yläluokkaa: johtamiskäytännöt, hyvinvoinnin kehittäminen johtamisen avulla sekä toimivat hyvinvoinnin mittaamis- ja seurantajärjestelmät. Johtamista työhyvinvointia edistävänä tekijänä kartoittavan tutkimuskysymyksen ylä- ja alaluokat on esitetty oheisessa taulukossa (Taulukko 5).

TAULUKKO 5. Johtaminen työhyvinvointia edistävänä tekijänä

<i>Johtaminen työhyvinvointia edistävänä tekijänä</i>	
<i>Alaluokka</i>	<i>Yläluokka</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Oikeudenmukainen johtaminen ja päätöksenteko • Luottamukseen perustuva johtaminen • Yhteistoimintaa edistävä johtaminen • Toimiva muutosjohtaminen • Esimiehen kannustava rooli hyvinvoinnin edistäjänä • Hyvinvoinnin johtamisosaaminen • Johtamisinnovaatiot 	Johtamiskäytännöt hyvinvointia edistävänä tekijänä
<ul style="list-style-type: none"> • Suunnitelmallinen terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen • Hyvinvointiprosessien liittäminen strategiaan • Hyvinvoinnin ja taloudellisen menestyksen yhteys 	Hyvinvoinnin kehittäminen johtamisen avulla
<ul style="list-style-type: none"> • Hyvinvoinnin seurannan toimivat mittarit: hyvinvointikyselyt, kehityskeskustelut, sairauspoissaolo-seuranta • Hyvinvoinnin mittaamisen ja johtamisen työkalut: hyvinvointimittarit ja seurantajärjestelmät 	Toimivat hyvinvoinnin mittaamis- ja seurantajärjestelmät työhyvinvointia tukevinä tekijöinä

Yläluokka johtamiskäytännöt työhyvinvointia edistävänä tekijänä muodostui seitsemästä alaluokasta: oikeudenmukainen johtaminen ja päätöksenteko, luottamukseen perustuva johtaminen, yhteistoimintaa edistävä johtaminen, toimiva muutosjohtaminen, esimiehen rooli hyvinvoinnin edistäjänä, hyvinvoinnin johtamisosaaminen sekä johtamisinnovaatiot työhyvinvointia edistävinä tekijöinä.

"Osallistuvalla, oikeudenmukaisella johtamisella voidaan kehittää työyhteisön turvallista ilmapiiriä ja yhteisiä tavoitteita...". A8 (Pekkarinen, Sinervo, Elovainio, Noro & Finne-Soveri 2006: 65)

"Esimieheen kohdistuvan luottamuksen - tai oikeammin luotettavan esimiehen - nähdään samalla tavoin takaavan työn sujuvuuden. Haastateltavat korostavat erityisesti sitä, että kun luottamus esimieheen on kunnossa, voi keskittyä työntekoon." A13 (Koivumäki 2008: 180)

"... johdon ja henkilöstön välisen yhteistoiminnan merkityksen korostaminen. Yhteistoiminnan motiivina on saada aikaan sekä parempia ratkaisuja että ratkaisuja, joihin eri osapuolet voivat sitoutua helpommin. Johdon ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa voidaan pitää perustavaa laatua olevana lähtökohtana työelämän kehittämisessä." A4 (Alasoini 2011: 126)

"Johdon tulisi hahmottaa työyhteisössä käynnissä olevat sisäiset ja ulkoiset muutosprosessit, pohtia niiden vaikutusta työhyvinvointiin ja tarpeen mukaan muuttaa johtamiskäytäntöjä." A2 (Sinisammal 2011: 5) "Muutostilanteessa kannattaa erityisesti pitää huolta siitä, että työntekijät saavat tarpeeksi tietoa prosessin etenemisestä ja pääsevät mahdollisuuksien mukaan osallistumaan siihen. On myös tärkeää, että tietyn ajan kuluttua arvioidaan muutosta." A10 (Ponteva 2009: 4)

"Esimiehillä ja johdolla on merkittävä rooli siinä, kuinka innostuneita työntekijät ovat työstään. He pystyvät kannustamaan työntekijöitä niin, että he kokevat tekevänsä mielekästä ja palkitsevaa työtä." A10 (Ponteva 2009: 4) "Esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä on erittäin keskeinen." A1 (Marjala 2009: 131)

"... työhyvinvoinnin keskeiset osatekijät ovat työntekijä, lähityöyhteisö, työ, johtaminen ja työyhteisön ulkopuoliset tekijät. Johdon tulisi osata tasapainottaa nämä työhyvinvointiin liittyvät tekijät." A2 (Sinisammal 2011: 59)

"... edellyttää toteutuakseen ja toimiakseen johtamisajattelun merkittävää uudistumista. Sen tueksi tarvitaan myös johtamisen periaatteisiin - ei vain johtamisen käytäntöihin tai prosesseihin - kohdistuvia innovaatioita." A4 (Alasoini 2011: 142)

Yläluokka hyvinvoinnin kehittäminen johtamisen avulla työhyvinvointia edistävänä tekijänä muodostui kolmesta alaluokasta: suunnitelmallinen terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, hyvinvointiprosessien liittäminen strategiaan ja hyvinvoinnin ja taloudellisen menestyksen yhteys.

”... systemaattisen ja johdon ja henkilöstön yhteistoimintaan perustuvan kehittämistyön avulla” A4 (Alasoini 2011: 141)

”... linking health promotion to both management and HRM processes and structures.” A11 (Sirola-Karvinen, Jurvansuu, Rautio & Husman 2010: 1271)

”Esimiehet päättelivät, että tuloksellisuusmittareiden rakenteen tulisi perustua organisaation strategiaan. Kaikissa organisaatioissa tuli esiin myös tarve keski johdon yhteiselle keskustelufoorumille.” (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010: 58)

”... hyvinvoinnilla oli yhteys sekä johtamisen käytäntöihin että tuloksellisuuteen.” A5 (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010: 38)

Yläluokka toimivat hyvinvoinnin mittaamis- ja seurantajärjestelmät työhyvinvointia edistävinä tekijöinä muodostui kahdesta alaluokasta: hyvinvoinnin seurannan toimivat mittarit ja hyvinvoinnin johtamisen, mittaamisen ja arvioinnin työkalut.

”Jotta mittaamisesta olisi hyötyä organisaatiolle, mittaamisen haitat eivät saa ylittää hyötyjä eikä turhaksi koettuja mittareita kannata ylläpitää. Esimiehen ja etenkin työntekijän kannalta on tärkeää, että mittaamisella on jonkinlaisia vaikutuksia, sillä muuten tiedonkeruu ja kyselyihin vastaaminen turhauttaa.” (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010: 67)

”Olemassa olevista palautekäytännöistä työhyvinvointikysely voisi olla myös tuloksellisuuden arvioinnin väline ja kehityskeskustelussa voitaisiin käsitellä laajemmin myös yksilön ja yhteisön hyvinvointia.” A5 (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010: 70) ”The method includes a systematic process evaluation, which is a usefull tool for steering and guiding the process in the process in the right direction.” (Sirola-Karvinen, Jurvansuu, Rautio & Husman 2010: 1272)

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kirjallisuuskatsauksen avulla työhyvinvointia ja johtamista työhyvinvoinnin edistäjänä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa työhyvinvoinnin sekä

johtamisen tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta analysoitua ja tiivistettyä tietoa. Työhyvinvoinnin johtamiseksi esitetään opinnäytetyön tuloksiin nojautuen kehittämis ehdotukset kehittämissuunnitelmassa.

Yksilön työhyvinvointia edistävät tekijät

Opinnäytetyön tulosten mukaan yksilön hyvinvointia työssä edistää työkokonaisuuden toimivuus, joka muodostuu opinnäytetyön tulosten mukaan työn merkityksestä ja selkeydestä sekä työn sisällöistä ja työn sopivasta haasteellisuudesta. Myös sillä, voiko yksilö vaikuttaa omaan työhönsä ja huomioidaanko työssä yksilöllisten tekijöiden vaikutus, kuten esimerkiksi työntekijän oma elämäntilanne ja työkokonaisuuden joustavuus, on merkitystä opinnäytetyön tulosten mukaan yksilön työhyvinvoinnin kannalta. Myös muissa tutkimuksissa esiintyy samansuuntaisia tuloksia. Työn joustavuuden lisääntymisellä on ollut myönteisiä vaikutuksia sekä työorganisaatioiden toiminnan että henkilöstön kannalta, ja joustavuuden lisääntyminen työssä on tuottanut henkilöstölle paremman ansiotason sekä myös sisällöllisesti mielekkäämpiä ja haasteellisempia työtehtäviä. (Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Malo, Koivumäki & Blom 2005:161). Tulevaisuuden työmarkkinat vaativat joustavuutta ja siksi työaikaa ja -järjestelyjä on räätälöitävä. Moisio (2004: 68) näkee olevan käynnissä työku ltuurin sekä asenteiden muutoksen. (Moisio 2004: 68.)

Oikeudenmukaisuuden kokemus työssä edistää opinnäytetyön tulosten mukaan yksilön työhyvinvointia. Oikeudenmukaisuuden kokemus syntyy opinnäytetyön tulosten mukaan palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta sekä työn arvostuksen kokemuksesta. Lindfors (2010: 10) toteaa oman työn hallinnan ja organisaation oikeudenmukaisuuden olevan tärkeimpiä tekijöitä anestesialääkäreiden työhön liittyvässä hyvinvoinnissa. Myös työn arvostuksen todettiin opinnäytetyön tulosten mukaan edistävän yksilön työhyvinvointia. Utriainen (2009: 5, 117) näkee arvostavan vastavuoroisuuden merkityksen liittyvän sairaanhoitajien työn arvostukseen sekä olevan merkittävä tekijä sairaanhoitajien työhyvinvoinnissa.

Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työssä sekä muut työhön liittyvät positiivisia kokemuksia tuottavat tekijät, kuten työn sisäinen palkitsevuus sekä osallisuuden ja onnistumisen kokemukset, tukevat opinnäytetyön tulosten mukaan yksilön työhyvinvointia. Myös muissa tutkimuksissa on saatu samantyyppisiä tuloksia. Utriainen (2009: 73) on todennut, että työhön, työyhteisöön ja sen tunneilmapiiriin liittyvät positiiviset tunnekokemukset mielletään merkittäviksi työhyvinvoinnin kannalta. Esimerkiksi yhteisölliset lämmön, läheisyyden, turvallisuuden sekä ystävällisyyden ja hyvän hengen kokemukset edistävät työhyvinvointia. Myös yksilöllinen kokemus työhön tulemisen helppoudesta ja työstä nauttimisesta on merkittävä tunnekokemus ja hyvinvointia edistävä tekijä. (Utriainen 2009: 73.) Vuorovaikutukseen liittyvät tekijät, kuten työyhteisössä käytetty hyvinvointia edistävä huumori, tunne luottamuksesta työyhte-

teisössä sekä yhteenkuuluvuuden tunne tukevat ja edistävät yksilön työhyvinvointia. Huumori keventää työtä ja työilmapiiriä. (Utriainen 2009: 73.) Henkistä hyvinvointia työssä voidaan edistää Kandolinin ja Vartian (2010: 15) mukaan myös työn kehittämällä.

Vuorovaikutuksen toimivuuden ja yhteisöllisyyden todettiin opinnäytetyön tulosten mukaan tukevan yksilön työhyvinvointia. Työn sosiaalisilla ja vuorovaikutuksessa ilmenevillä voimavaroilla on mahdollista Hakasen (2011: 56) mukaan rakentaa ja vahvistaa työnimua. Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnissa on todettu korostuvan sosiaalisuuden ja sosiaalisten suhteiden tärkeyden työssä. Sosiaalinen kanssakäyminen, ihmisten välisten suhteiden toimivuus ja erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen edistävät hoitajien työhyvinvointia. Hoitajat korostavat yhteisen toiminnan sekä tunnetason merkitystä ja pitävät tärkeänä yhteenkuuluvuuden tunnetta eli me-henkeä. (Utriainen 2009: 72.)

Terveyttä ja hyvinvointia edistävä toiminta parantaa opinnäytetyön tulosten mukaan yksilön työhyvinvointia. Pennosen (2011: 80) mukaan palautumisen mekanismeilla ja niiden yhdistelmillä on keskeinen merkitys työhyvinvoinnin ylläpidossa. Yksilöiden tulisi etsiä mahdollisuuksia optimoida psykologisen työstä irrottautumisen, rentoutumisen, taidonhallinnan ja kontrollin kokemuksensa vapaa-ajalla ja myös työstä palautumisprosessissa. (Pennonen 2011: 80.)

Ilmarinen (Työterveyslaitos 2012) on kuvannut yksilön työkykyä ja hyvinvointia työkykytalo-mallin avulla. Työkyvyn perustan muodostavat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys. Työkykytalo-mallin mukaan yksilön ammatillinen osaaminen, yksilön omat arvot, asenteet ja motivaatio vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Työoloilla, työn sisällöillä, työn vaatimuksilla, työyhteisö- ja organisaatiotekijöillä sekä johtamisella ja esimiestyöllä on merkitystä yksilön työkykyyn sekä hyvinvointiin. (Työterveyslaitos 2012.) Maslowin tarvehierarkiaan perustuvassa Työkykytalo-mallissa on kuvattu yksilön työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Yksilön työkyvyn nähdään muodostuvan perustarpeista ja arvoista. Yksilöiden elämäntilanteiden ja terveydentilan sekä niihin liittyvien voimavarojen huomioonottamisen lisäksi tarvitaan avointa, arvostavaa, luottamuksellista sekä vastuullista työilmapiiriä. Organisaation osaamista tukeva kulttuuri ja yksilön oma ammattitaito auttavat yksilöä työkuormituksen ja muutosten hallinnassa sekä vahvistavat organisaation kilpailukykyä. Johtamisessa tulisi ymmärtää ihmisen ja työn välisiä yhteyksiä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Työturvallisuuskeskus 2012.)

Työyhteisön työhyvinvointia edistävät tekijät

Työyhteisön työhyvinvointia todettiin opinnäytetyön tulosten mukaan edistävän työn ja työyhteisön toimivuuden, yhteistyön sujuvuuden työyhteisössä sekä työyhteisön sosiaalisen toiminnan toimivuuden. Työyhteisön toimivuus, esimiestyö, työyhteisön ilmapiiri sekä työpaikan

vuorovaikutussuhteet ovat myös Kandolinin ja Vartian (2010: 15) mukaan keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Toimivassa työyhteisössä keskustellaan yhteisistä asioista, työn tavoitteet ovat selkeät, työn vastuut on määritelty sekä työnjako ja toimintatavat ovat selkeät. (Kandolin & Vartia 2010: 15.)

Yhteistyön sujuvuus työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä koostuu opinnäytetyön tulosten mukaan työyhteisön hyvästä ilmapiiristä, osallisuuden kokemuksesta sekä kuulluksi tulemisen mahdollisuudesta. Myös yhteistoiminnallinen kehittämistyö sekä luottamuksesta ja yhteisöllisyyden kokemuksesta työyhteisössä edistävät opinnäytetyön tulosten mukaan yksilön työhyvinvointia. Vataja (2012: 9) toteaa työyhteisön kehittävän itsearvioinnin olevan prosessin, jonka toimivuus muotoutuu sosiaalisten, inhimillisten, teknisten ja materiaalisten tekijöiden vuorovaikutuksen tuloksena. Loppelan (2004: 6) tutkimuksen mukaan työyhteisön ja työkyvyn ylläpitämisen kehittämisessä on keskeistä tasavertainen ja avoin keskustelu työolosuhteisiin ja terveydellisiin tekijöihin, työyhteisöön ja työilmapiiriin sekä työntekijän voimavaroihin liittyen. Dufva (2012: 6) on tutkinut työssä jatkamista sekä eläkkeelle siirtymistä. Työssä jatkamista yli 63-vuotiaana selittävät hyvä terveys, ammatillinen osaaminen, haasteellinen työ, kannustava työilmapiiri ja hyväksi arvioitu johtaminen sekä huolenpitovastuun pieni määrä. (Dufva 2012: 6.) Yhteistoiminnallisuus ilmenee Mönkkösen (2008: 547) mukaan ryhmässä siten, että jokainen antaa tilaa toisille toimijoille, ryhmässä puhutaan paljon asioita monikon ensimmäisessä persoonassa ja ryhmä löytää ryhmän tarkoituksen myös yhdessä toimimisen kautta. Luottamuksen ja kiinnittymisen puute lisää työpaikan stressioireita ja antaa viitteitä siitä, että ilmapiiriltään huonot työpaikat ovat riski työntekijöiden terveydelle ja hyvinvoinnille (Blom 2008: 191).

Sosiaalinen toiminta työyhteisössä on opinnäytetyön tulosten mukaan yksi työyhteisön hyvinvointia edistävästä tekijöistä. Sosiaalinen toiminta työyhteisössä muodostuu opinnäytetyön tulosten mukaan työyhteisön sosiaalisesta pääomasta, turvallisesta ja hyvästä vuorovaikutuksesta sekä toimivasta viestinnästä. Harisalo ja Miettinen (2010: 120) ovat tarkastelleet sosiaalista pääomaa ihmisten keskinäisen kanssakäymisen mahdollistajana. Sosiaalinen pääoma yhdistää ihmisiä, motivoi ja huolehtii heidän henkisestä terveydestään. (Harisalo & Miettinen 2010: 138.) Mikkola (2009: 39) näkee työyhteisöstä saatavan tuen olevan merkittävän tekijän yksilön työperäisen kuormituksen hallinnassa. Erityisesti johtajan tuki vaikuttaa tehokkaasti työuupumuksen ehkäisemiseen, mutta myös työtovereilta saadulla tuella on merkitystä kuormitustekijöiden hallinnassa. Johtajan ja johtamisviestinnän rooli on nähty tärkeäksi organisaatioon kuulumista ja työtyytyväisyyttä tarkastelleissa tutkimuksissa. (Mikkola 2009: 39)

Työyhteisön sosiaalisen toiminnan toimivuuden todettiin opinnäytetyön tulosten mukaan edistävän työyhteisön hyvinvointia. Korkea työyhteisön sosiaalinen pääoma saattaa vaikuttaa edullisesti työntekijöiden terveyteen, toteaa Oksanen (2010: 5) tutkimuksessaan. Oksanen

(2010: 5) mukaan olisi tärkeää edistää työyhteisöjen sosiaalista pääomaa ja kannustaa suvaitsevaisuutta, luottamusta ja vastavuoroisuutta edistävään toimintaan sekä työntekijöiden kesken että työntekijöiden ja esimiesten välillä. (Oksanen 2010:5.) Lumijärvi (2009: 109-11) toteaa, että työyhteisön välittävä rooli liittyy hyvinvoinnin yhteyteen ja myös organisaation tuloksellisuuteen. Organisaation tulokset syntyvät koko työyhteisön ominaisuuksien ja mekanismien yhteisvaikutuksesta ja johtamisen yhteys tuloksellisuuteen toteutuu tyypillisesti työyhteisön kautta. (Lumijärvi 2009: 109-111.) Lemminkäisen (2010) tutkimuksen tulosten mukaan prosessimaisilla koulutuksilla sekä sillä, että koulutus liittyy osallistujien työhön, voidaan kehittää viestintäosaamista. Erityisesti johtamiseen ja muihin työyhteisöllisiin teemoihin liittyvä viestintäkoulutus vaatii tiiviit liittynyt työprosesseihin ja voidaanakin puhua työn kehittämisestä. (Lemminkäinen 2010.)

Organisaation työhyvinvointia edistävät tekijät

Organisaation työhyvinvointia edistävät tekijät liittyvät opinnäytetyön tulosten mukaan työelämän kehittämisorientoituneisuuteen sekä organisaation työkuulttuuriin. Työelämän kehittämisorientoituneisuus muodostui opinnäytetyön tulosten mukaan työelämää kehittävästä kehittämisprojekteista, työn tekemistä ja organisaation toimintaa säätelevistä tekijöistä, työn kehittämisestä organisaatiossa sekä työntekijöiden työsitoutuneisuudesta. Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös muissa tutkimuksissa. Heikkilä-Tammi (2009: 705) esittää, että työhyvinvointia on tarkoituksenmukaista tarkastella osana organisaation toimintaa kokonaisvaltaisesti, ei pelkästään yksilöön liitettyä ilmiönä. Tuloksellisimpia Heikkilä-Tammin (2009: 705) mukaan ovat olleet kehittämishankkeet, jotka ovat pyrkineet vaikuttamaan työhyvinvointiin useasta suunnasta. Osallistavat toimintatavat työn ja hyvinvoinnin kehittämisessä mahdollistavat uudenlaisten ratkaisujen syntyminen niin, että kaikki voivat sitoutua niihin helpommin. Työnantajien ja työntekijöiden mielipiteitä tulisi kerätä säännöllisesti työelämän toteutuneesta kehityksestä ja toivotusta kehittämissuunnasta sekä kehittää monitorointijärjestelmää työelämän toteutuneesta kehityksestä sekä toivotusta kehittämissuunnasta. (Aarnikka, Perho, & Wrede 2011: 17-18.)

Organisaatiossa vallitseva kulttuuri vaikuttaa opinnäytetyön mukaan organisaation työhyvinvointiin. Schein (1987: 50) toteaa, että jos yritys on riittävän pitkän historiansa seurauksen kehittänyt oman kulttuurinsa, tämä kulttuuri lyö leimansa kaikkeen. Scheinin (1987: 19) mukaan johtajat luovat organisaatiokulttuureja ja yksi tärkeimmistä johtamistoiminnoista voi ollakin juuri kulttuurin luominen ja sen johtaminen sekä tarvittaessa kulttuurin tuhoaminen. Schein (1987: 25) näkee kulttuurin muodostuvan riittävästä yhteisistä kokemuksista, jotka johtavat yhteiseen näkemykseen ja olevan siten ryhmäkokemusten opittua tulosta. Työelämän kehittäminen nousee opinnäytetyön tulosten mukaan organisaation hyvinvointia tukevaksi tekijäksi. Uudeksi työn kehittämisen haasteeksi Työterveyslaitoksen (2012) mukaan kohoaa työn

kokonaisvaltainen kehittäminen. Nykyään työn kehittämisen tavoitteena organisaatioissa ovat usein toimintakonseptien jatkuva uudistaminen, nopeatempoinen innovointi ja verkostomainen asiantuntijuus sekä organisaatorajat ylittävä toiminta. (Työterveyslaitos 2012.) Työhyvinvointia voidaan edistää työpaikalla myös työsuojelun yhteistoiminnalla, työkykyä ylläpitävällä toiminnalla, työterveyshuollon toimilla sekä työtä, työoloja ja osaamista kehittämällä. (Sosiaali- ja terveysministeriö Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön 2012).

Johtaminen työhyvinvointia edistävänä tekijänä

Johtamiskäytännöt, hyvinvoinnin kehittäminen johtamisen avulla sekä hyvinvoinnin johtamisen välineinä käytettävät toimivat hyvinvoinnin mittaamis- ja seurantajärjestelmät ovat opinnäytetyön tulosten mukaan johtamisalueen työhyvinvoinnin edistämisen ja kehittämisen välineitä. Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät -projektissa vanhuspalvelujen työpaikoilla parannettiin yhteistyössä työhyvinvointia ja tuloksellisuutta sekä vahvistettiin työntekijöiden ja esimiesten yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, osaamista sekä työn hallintaa. Hankkeen vaikutuksina työpaikoilla koettiin entistä enemmän työn imua ja iloa sekä työn paineiden, kuormittavuuden ja kiireen vähentymistä. Esimiestyö jämäköityi selkeytyneiden valan-, vastuun- ja työnjakojen myötä ja esimiehet saivat paljon tietoa työntekijöidensä työstä ja työyhteisön tilasta. Myönteinen kehitys tuotti kokemuksen siitä, että työn arviointikriteerit olivat entistä paremmat. (Syvänen, Erätuli, Kokkonen, Nederström & Strömberg 2008: 2, 38.)

Johtamiskäytännöt voivat edistää opinnäytetyön tulosten mukaan työhyvinvointia. Johtamiskäytännöt hyvinvointia edistävinä tekijöinä muodostuvat opinnäytetyön tulosten mukaan oikeudenmukaisesta johtamisesta, luottamukseen perustuvasta johtamisesta, yhteistoimintaa edistävästä johtamisesta sekä toimivasta johtamisesta muutostilanteissa. Esimiehen kannustava rooli ja hyvinvoinnin johtamisosaaminen edistävät myös hyvin toimiessaan opinnäytetyön tulosten mukaan hyvinvointia työssä. Pekkarinen (2010: 36) on tutkinut sosiaalialan johtamista. Pekkarisen (2010: 36) mukaan sosiaalialan johtajan ideaalityyppi on monialaosaaja, joka yhdistää erilaisia johtajuusrooleja, hallitsee muutosjohtajuuden ja osaa valjastaa niukat resurssit tehokkaasti sosiaalialan arvoja kunnioittavaan, yhteistä strategiaa noudattavaan palvelutyöhön. Sosiaalialan johtaja tuntee alansa substanssin, työntekijöiden sekä asiakkaiden tarpeet, alan arvot ja hallitsee myös asiaosaamisen. Tämä ihmisenä luotettava, ystävällinen, tukeva ja reflektiivinen sosiaalialan arvojohtaja ja muutoksen manageri hallitsee niin ikään hallinnon, talouden, politiikan ja kulttuurin aihealueet. (Pekkarinen 2010: 36.)

Opinnäytetyön tulosten mukaan luottamukseen perustuva johtaminen edistää työhyvinvointia. Myös johtamisen oikeudenmukaisuus lisää opinnäytetyön tulosten mukaan hyvinvointia työssä. Luottamusjohtamisen esille nostama moraali liittyy myötäelämisen kykyyn ja haluun. Luottamukseen perustuva johtajuus korostaa päätöksentekoprosessien yhteistoimintaa, ymmärrystä

ja aikaa ja huomiota päätöksen tekoon sekä niiden seurauksiin. Luottamusjohtaminen korostaa avointa dialogia ja keskustelevaa kulttuuria, jossa ymmärrys lisääntyy. Johtamistoiminnassa luottamus näkyy oikeudenmukaisuutena, lupausten pitämisenä, sanojen ja tekojen yhdenmukaisuutena, henkilöstön osallistamismahdollisuuksilla sekä osaamisen tunnustamisella, arvostamisella ja optimoinnilla. (Vesterinen 2011: 117-118.) Luottamus näkyy organisaatiossa ja työyhteisössä Harisalon & Miettisen (2010: 44) mukaan johtajana, joka toimii avoimesti ja rehellisesti sekä antaa samalla muille esimerkin seurattavaksi. Näin luottamukseen perustuva tapa toimia muuttuu organisaatiossa yleisemmäksi. (Harisalo & Miettinen 2010: 44)

Yhteistoimintaa edistävä johtaminen edistää opinnäytetyön tulosten mukaan työhyvinvointia. Työyhteisön eettinen uskottavuus nojaa johdon osoittamaan eettisyyteen. Johtamistyössä korostuu johdon rooli organisaation yhteisten arvojen rakentajana, esimerkin antajana sekä korkean etiikan toteuttajana. Johdolla ja alaisilla on oltava keskustelu- ja kuunteluvalmiuksia, jotta työyhteisöjen keskinäinen vuorovaikutus ja luottamus lisääntyisivät. Myös myönteinen palaute ja arvostus lisäävät luottamusta. (Salminen 2008: 112.) Hakasen (2011: 138) mukaan henkilöstön ja työpaikan hyvinvointi koostuu kaikkien toimijoiden: johdon, henkilöstötoimen, työsuojelun, työterveyshuollon, luottamushenkilöiden sekä työntekijöiden yhteisestä intressistä ja parhaimmillaan muodostuu yhdessä rakennettavaksi organisaation keskeiseksi menestystekijäksi (Hakanen 2011: 138). Yhteistoiminnassa suunniteltu ja toteutettu hyvinvointityö edistää koko organisaation hyvinvointia ja vaikuttaa tuloksellisuuteen positiivisesti. Hyvä johtajuus on tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä alaisten kokemukseen siitä, että heidän työhyvinvointinsa on hyvä. Lisäksi hyvä esimies-alaisuuslaatu on yhteydessä alaisten kokemukseen hyvästä työhyvinvoinnista ja valmentava esimiehisyys on yhteydessä hyviin esimies-alaisuuslaatuun. (Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010: 197.) Johtamistoimenpiteet välittyvät organisaatiossa vuorovaikutuksen, korkean työmotivaation, työolosuhteiden kehittämisen sekä tavoitetietoisuuden ja vahvan sitoutumisen kautta. Myös sisäinen ja ulkoinen luottamus edistävät tuloksellisuutta. (Lumijärvi 2009: 109-111.)

Toimivalla muutosjohtamisosaamisella on merkitystä opinnäytetyön tulosten mukaan työhyvinvoinnin edistämisessä. Vuorisen (2008: 6) tutkimuksen mukaan osastonhoitajat käyttivät muutosjohtamisen apuna ”tien näyttämistä”, joka ilmeni harkittuna ja suunnitelmallisena johtamisena. Osastonhoitajat valtuuttivat sairaanhoitajia toimintaan rohkaisten, kannustaen ja tukien sekä realistisen palkitsemisen avulla. (Vuorinen 2008: 6.) Vakkalan (2012: 13) tutkimus osoittaa lähiesimiestyön ja ihmisläheisen johtajuuden merkityksen korostuvan työyhteisöjen muutostilanteissa. Tutkimuksen tulosten mukaan kuntafuusioiden yhteydessä esiintyy varsin usein puutteellisuutta ja rikkonaisuutta psykologisissa sopimuksissa. Näitä sopimuksia eheyttävä johtamistoiminta rakentuu kuitenkin vuorovaikutteisesta, tukea antavasta ja läsnä olevasta johtajuudesta. Yhdeksi keskeisimmistä tekijöistä Vakkalan (2012: 13) tutkimuksen mukaan nousee johtajuuden tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. (Vakkala 2012: 13.)

Hyvinvoinnin kehittäminen johtamisen avulla edistää opinnäytetyön tulosten mukaan työhyvinvointia. Suunnitelmallinen terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, hyvinvointiprosessien liittäminen strategiseen päätöksentekoon sekä hyvinvoinnin ja taloudellisten menestystekijöiden yhteyden huomioiminen työhyvinvoinnin edistämässä on opinnäytetyön tulosten mukaan merkitystä. Huotari (2009: 3) nostaa esiin väitöskirjansa tulosten pohjalta lähijohdon roolin strategisessa johtamisessa ja strategisessa osaamisessa. Huotarin (2009: 3) mukaan lähijohdon rooli on näillä osa-alueilla korostunut ja tulevaisuudessa työnkuvaa tulee edelleen kehittää entistä strategisempaan suuntaan. Tärkeänä kehittämiskohteena Huotari (2009: 3) näkee henkilöstön mukaan ottamisen strategiseen keskusteluun. Kultasen (2009: 3) tutkimuksen mukaan esimiestyöllä on merkittävä vaikutus organisaation tuottavuuteen, koska esimiestyö vaikuttaa ilmapiiriin, luovuuteen, organisaation sisäiseen luottamukseen, motivaatioon ja stressin määrään. Esimiestyöllä on keskeinen rooli työyhteisöjen hyvinvoinnin ja tuottavuuden rakentumisessa (Kultanen 2009: 3).

Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen (2012: 13) ovat selvittäneet kunnan työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyttä kuntaorganisaatiossa. Tuloksellisuus tarkoittaa Mankan, Heikkilä-Tammin sekä Vauhkonen mukaan kunnan kykyä onnistua palvelujen järjestämisessä taloudellisesti vaikuttavuuden, palvelun laadun, toimintaprosessien sujuvuuden sekä henkilöstön aikaansaannoskyvyn suhteen. Tämä edellyttää hyvinvoivaa, osaavaa, sitoutunutta ja motivoitunutta henkilöstöä. Toiminnan tuloksellisuus vaatii pitkän tähtäimen strategiatyötä, ennakointia ja johtamisen sekä henkilöstön ja organisaatioiden kehittämistä. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012: 13.) Ramstadin (2008: 39) tutkimuksen tulokset osoittavat, että tuloksellisuutta ja työelämän laatua on mahdollista edistää työorganisaatiota kehittämällä. Työelämän tuloksellisuutta ja laatua parannettiin samanaikaisesti, kehittämällä tiimityötä, johtamista, työkykyä ja jaksamista, palkkausta, asiakaspalvelua, laatuja järjestelmiä, ulkoista verkostoitumista sekä ikääntyviin työntekijöihin liittyviä käytäntöjä. (Ramstad 2008: 39.)

Opinnäytetyön tulosten mukaan toimivilla työhyvinvoinnin mittaamis- ja seurantajärjestelmillä voidaan edistää johtamisen näkökulmasta työhyvinvointia. Manka, Heikkilä-Tammi ja Vauhkonen (2012: 18) toteavat, että nykyiset työhyvinvoinnin seurantamittarit eivät anna työyksiköille ja esimiehille käyttökelpoista tietoa tai kootun tiedon hyödyn näkeminen on hankalaa. Mankan, Heikkilä-Tammin ja Vauhkonen (2012: 18) mukaan mittareita olisi yhtenäistettävä organisaation sisällä, mittareiden kattavuutta ja luotettavuutta olisi parannettava ja jo olemassa olevaa tietoa hyödynnettävä. Työhyvinvointi- ja ilmapiirikyselyt sekä kehityskeskusteluiden tuottama tieto olisi osattava hyödyntää paremmin. Kartoituksissa olisi edettävä pelkäämistä mittaamisesta aina johtopäätöksiin sekä parannuksiin saakka. Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mittareita tulisi myös arvioida kriittisesti organisaation eri tasoilla. Parhaiten toimivia

mittareita tulisi hyödyntää entistä tehokkaammin ja hyvinvoinnin mittareita tulisi kehittää edelleen vaikuttavuuden suuntaan. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012: 18.)

8 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössä tutkimuksen eettisyyttä tulee tarkastella sisäisen johdonmukaisuuden, eettisen kestävyys ja tutkimuksen laadun suhteen. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta pohditaan validiteetin eli sen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu sekä reliabiliteetin eli tutkimustulosten toistettavuuden näkökohtien pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi: 2009: 126-127, 136.) Eettiset kysymykset kohdentuvat Kylmän, Vehviläinen-Julkusen ja Lähdevirran (2003: 612) mukaan tutkimusaiheen eettiseen oikeutukseen, tutkimusaiheen arkaluonteisuuden arvioimiseen sekä tutkimukseen osallistuvien erityisen haavoittuvaisuuden arviointiin. Eettistä pohdintaa edellyttävät myös tutkimuksen menetelmälliset valinnat. Näiden lisäksi on arvioitava tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien suhdetta aineiston keruussa, analyysissä ja raportoinnissa. Keskeisiä tutkimuseettisiä periaatteita ovat itsemäärääminen, hyvän tekeminen, vahingon tuottamisen välttäminen ja oikeudenmukaisuus. (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta 2003: 612.)

Opinnäytetyö on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa analyysimateriaalina on käytetty alkuperäistutkimuksia. Koska opinnäytetyössä analysoitavaa materiaalia ei ole hankittu haastatteluilla, opinnäytetyössä ei ole ollut tarpeen pohtia haastateltavien yksilönsuojaa, eikä eettisiä kysymyksiä yksilönsuojan näkökulmasta. Opinnäytetyössä on noudatettu Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyön laatimiseen sovellettavia käytäntöjä ja ohjeistuksia sekä ryhmä- ja henkilökohtaisessa ohjauksessa saatuja ohjeita ja neuvoja. Opinnäytetyössä on huomioitu alkuperäistutkimusten lähdesuoja, ja työssä käytetyt lainaukset on esitetty Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeistuksessa esitettyjen viittauskäytänteiden mukaisesti.

Laadullisen terveystutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta (2003: 609-615) toteavat (ks. Green ja Britten 1998, Malterud 2001) tuotavan esille tulosten siirrettävyyden muihin vastaaviin tilanteisiin eli tutkijan on annettava riittävästi kuvailevaa tietoa tutkimukseen osallistujista, jotta tutkimuksen lukija voi arvioida tulosten siirrettävyyttä toisiin tilanteisiin. Tässä opinnäytetyössä ei ole voitu kuvailla ja pohtia tutkimukseen osallistuvien taustatietoja ja osuutta, koska opinnäytetyö on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa aineistomateriaali on ollut valmiina kirjallisena lähteenä käytettävissä. Opinnäytetyön toteuttamisessa on huomioitu ja pohdittu analyysimateriaalina olleiden tutkimusten sekä muiden työssä käytettyjen lähteiden lähdesuojaa sekä tekijänoikeuksia.

Kylmän, Vehviläinen-Julkusen ja Lähdevirran (2003: 612) mukaan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa pohditaan tutkimuksessa tuotetun tiedon totuudenmukaisuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida laadullisen tutkimustyyppin yleisillä luotettavuuskriteereillä sekä eri metodeilla. Laadullisen tutkimuksen yleisissä luotettavuuskriteereissä korostetaan tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta sekä sen osoittamista. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät tutkijan tutkittavan ilmiön parissa käyttämä riittävän pitkä aika, aineiston triangulaatio sekä keskustelut tutkimukseen osallistuvien ja tutkijakollegoiden kanssa. (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta 2003: 612-613.) Opinnäytetyön työstäminen ideasta valmiiksi työksi on aloitettu heti opintojen alkuvaiheessa, tammikuussa 2011. Yksilö- ja ryhmäohjaustapaamisissa on käsitelty opinnäytetyön työvaiheita ja pohdittu opinnäytetyön laatimiseen liittyviä tekijöitä. Tutkimustulosten esittelyn yhteydessä on tuotu esille tämän opinnäytetyön tulosten kanssa muun tutkimuksen samansuuntaisia tutkimustuloksia sekä kirjallisuutta opinnäytetyön tuloksia tukevinä tekijöinä.

Kirjallisuuskatsauksella pyritään vastaamaan kattavasti tutkimuskysymyksiin, ja siksi alkuperäistutkimuksia haetaan julkaistujen artikkeleiden lisäksi myös julkaisemattomia artikkeleita (Kääriäinen & Lahtinen 2006: 40). Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten valinnassa tulee kiinnittää huomiota erityisesti tutkijan subjektiivisen valikoitumisharhan välttämiseen ja minimoimiseen. Tutkija valitsee mahdollisimman täsmällisesti tutkimuskysymysten kannalta olennaiset tutkimukset. Alkuperäistutkimusten valinnan tekee vähintään kaksi tutkijaa toisistaan riippumattomasti. (Kääriäinen & Lahtinen 2006: 41.) Luotettavuuden arvioinnissa on keskeistä tulosten vahvistettavuus, jossa ideana on kuvata analyysin perustana olevan aineiston avulla sitä, miten tutkija on päätenyt tutkimuksen tuloksiin ja päätelmiin. Kuitenkin laadullisen tutkimuksen tulosten suhteen kaksi samaa aineistoa tutkivaa tutkijaa voi päätyä myös erilaisiin tulkintoihin ja tutkimusprosessin kirjaaminen siten, että toinenkin tutkija voi seurata prosessin kulkua, voi tästä syystä olla tulosten vahvistettavuuden suhteen osin ongelmallista. (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta 2003: 613.)

Opinnäytetyössä ei ole ollut mahdollisuutta kartoittaa työhyvinvointi-aiheeseen liittyviä julkaisemattomia tutkimuslähteitä, ja se on voinut vaikuttaa työn luotettavuuteen ja laatuun. Opinnäytetyön analyysiaineisto on pyritty valitsemaan siten, että aineisto vastaa mahdollisimman hyvin opinnäytetyössä määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Aineiston valintaan on voinut vaikuttaa se, että aineiston valinnassa ei ole käytetty toista henkilöä tutkimusten valitsijana. Aineiston analyysi on tulkintaa, ja siten toinen opinnäytetyön tekijä olisi voinut päätyä tässä aineistossa myös toisenlaiseen tulkintaan. Opinnäytetyön tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi, jotta opinnäytetyön lukijan on mahdollista seurata prosessin kulkua. Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen uutena työmuotona on ollut samalla uuden asian ja tekniikan opiskelua, ja siten menetelmän aikaisempi tuntemattomuus on voinut vaikuttaa opinnäytetyön toteutukseen ja laatuun.

Luotettavuutta tulee arvioida tutkimusprosessin eri vaiheissa, jolloin luotettavuuden arviointikohteena on tutkimusprosessin kokonaisuus tutkimuksen lähtökohdista raportointiin saakka. Arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota tutkittavan ilmiön tunnistamiseen, ilmiöstä tehtävän laadullisen tutkimuksen merkityksen perustelemiseen sekä tutkimustehtävien nimeämiseen. Lisäksi luotettavuutta arvioidaan aineiston keruun, analyysin ja raportoinnin osalta. (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta 2003: 613.)

Tässä opinnäytetyössä on kartoitettu työhyvinvointia edistäviä tekijöitä yksilön, työyhteisön ja organisaation näkökulmista sekä näkemyksiä johtamisesta työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Teoreettisessa osassa on käsitelty työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvää tutkimusta ja kirjallisuutta, johon on perehdytty mahdollisimman laajasti. Opinnäytetyössä analysoitu tutkimusmateriaali on valmiiksi tuotettua kirjallista materiaalia, joka on yleisesti saatavilla. Tämä tukee opinnäytetyön toistettavuuden mahdollisuutta ja siten myös opinnäytetyön luotettavuutta. Opinnäytetyön aineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, joka sopi hyvin kirjallisuuskatsauksena toteutettuun opinnäytetyöhön analysointimenetelmäksi. Opinnäytetyössä on raportoitu eri tutkimuksen tekovaiheet mahdollisimman tarkasti ja huolellisesti. Opinnäytetyön tutkimusaineiston haku, analysoitaviksi valitut tutkimukset sekä tutkimusprosessi on kuvattu opinnäytetyössä. Tutkimusprosessia on selvitetty sanallisesti sekä selvennetty taulukoinneilla ja esimerkkien avulla. Opinnäytetyön toteuttamisessa on pyritty kuvaamaan aineisto sekä tuomaan prosessin vaiheet selkeästi esille, jotta lukijan olisi mahdollista seurata työn toteutuksen etenemistä. Opinnäytetyössä on kiinnitetty huomiota opinnäytetyön suunnitteluun, toteuttamistapaan ja raportointiin eettisten sääntöjen ja Laurea-ammattikorkeakoulun ohjeistusten mukaisesti. Opinnäytetyön laatimisen tueksi on ollut mahdollista saada yliopettajan ohjausta sekä opiskeluryhmän ja opponentin tukea.

Opinnäytetyön toteuttamiseksi on laadittu Laurea-ammattikorkeakoulun sekä henkilökohtainen opintojen toteutuksen suunnitelma sekä aikataulu, jonka puitteissa työ on ollut tavoitteena toteuttaa. Opinnäytetyön tutkimusaineisto on valittu tekemällä tiedonhakuja tietokantoihin ja haettu työhyvinvointiin liittyvää aineistomateriaalia. Opinnäytetyössä analysoitu aineisto on koostunut 13 alkuperäistutkimuksesta. Aineiston koko ei ole kovin laaja, mutta on ollut opinnäytetyössä analysoitavaksi tarkoitettuna materiaalina riittävä. Työhyvinvointiin liittyvää väitöskirjatasoista tutkimusta, joka vastaa opinnäytetyössä asetettuihin tutkimusongelmiin, on ollut suhteellisen haasteellista löytää. Aineistoksi on valikoitunut alkuperäistutkimusten joukosta tutkimuskysymysten kannalta tutkimukset, joiden avulla on pystytty parhaiten vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Aineiston valinnassa on otettu valintakriteerien mukaisesti mukaan tutkimukset, jotka ovat olleet saatavilla joko verkkojulkaisuuina tai painettuina versioina aineiston keräämisen aikoihin tammi- ja helmikuussa vuonna 2012. Uuden tiedon jatkuva julkaisu on tuottanut haasteen tiedonhankintaan ja opinnäytetyön päivittämiseen.

Tämä opinnäytetyö kirjallisuuskatsauksena on ollut itsenäinen projekti. Työhyvinvointi ja työhyvinvointia edistävät tekijät tutkimusaiheena ovat yhteiskunnallisesti ajankohtainen ja yhä enemmän keskustelua tuova aihekokonaisuus. Opinnäytetyön tuloksia voi periaatteessa olla mahdollista hyödyntää erilaisissa organisaatioissa työhyvinvoinnin kehittämistyössä.

9 Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämissuunnitelma

Yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvoinnin edistämiseksi on laadittu kehittämissuunnitelma ehdotuksiksi johtamistoimenpiteistä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kehittämissuunnitelmaa on tarkasteltu opinnäytetyön löydöksiin pohjautuen hyvinvoinnin ja työolojen ennakoivan edistämisen ja kehittämisen näkökulmasta. Kehittämissuunnitelman lähtökohtana on ollut opinnäytetyön tuloksiin nojautuva positiivinen kehittämisen lähestymistapa eli näkemys siitä, että kokonaisvaltaisella hyvinvoinnin kehittämistyöllä voidaan johtamisen avulla edistää yksilön, työyhteisön ja organisaation hyvinvointia. Oheisessa kehittämissuunnitelmassa (Taulukko 6) on esitetty keskeiset opinnäytetyön tuloksiin perustuvat kehittämissuunnitelmat.

TAULUKKO 6. Esimerkki kehittämissuunnitelmasta työhyvinvoinnin edistämiseksi johtamisen avulla

	Keskeinen kehittämiskohde	Suositukset johtamistoimenpiteiksi työhyvinvoinnin edistämiseksi
Yksilön työhyvinvointi	Työjärjestelyt	<ul style="list-style-type: none"> • Keskustelut yksilön kanssa (esim. hyvinvointikeskustelu työssä hyvinvoinnin ja jaksamisen edistämisen näkökulmasta, sovitaan yhdessä tavoitteet, keinot, seuranta ja arviointi) • Tarvittaessa hyvinvointia tukevat muutokset ja tukikeinot yksilön työjärjestelyissä (esim. muutokset työtehtävissä, -ajassa, -jaksoissa tai tehtävien vastuualueissa, hyvinvointia tukevat työ- ja apuvälineet) • Yksilöllisten hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden huomioiminen (esim. yksilön elämäntilanteen huomioiminen ja mahdollisuudet joustavuuteen työjärjestelyissä elämäntilanteen huomioiden)
	Osaamisen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamis- ja kehittämiskartoitus yhteistyössä yksilön kanssa (esim. kehitys- ja urasuunnitelman laatiminen, myös tavoitteet, menetelmät, seuranta ja arviointi sekä suunnitelman päivittäminen säännöllisesti) • Yksilön erityistaitojen, osaamisen ja toiveiden huomioiminen työssä kehittymisessä (esim. työjärjestelyt kiinnostus- ja osaamisalueiden mukaan, vaativuuden muutokset työtehtävissä) • Koulutusmahdollisuuksien, jotka tukevat yksilön työssä tarvittavia sekä osaamisen kehittämiseen tähtääviä taitoja, mahdollistaminen (esim. yksilölliset koulutuskokonaisuudet) • Yhdessä tekemisen ja oppimisen mahdollistaminen (esim. osaamisen, hyvien käytäntöjen ja tiedon jakaminen erilaisten tapahtumien ja kampanjoiden avulla)
	Yhteisöllisyyden tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvän, turvallisen työilmapiirin vahvistaminen esimiestyön ja johtamisen avulla (esim. luottamuksen luominen ja vahvistaminen oikeudenmukaisen ja avoimen päätöksenteon avulla) • Avoin ja vuorovaikutuksellinen viestintäkulttuuri (esim. oikein ajoitettu ja avoin viestintä, keskusteleva ja vaikutusmahdollisuudet luova vies-

		<p>tintä johtamisen toimintatapana)</p> <ul style="list-style-type: none"> Johdon ja esimiehen esimerkki yhteisöllisyyden kehittämisessä ja edistämässä (yhteisöllisyyttä tukeva johtamiskulttuuri). (Esim. johdon osallisuus ja tuki hyvinvointia edistävässä toiminnassa ja siihen kannustaminen työssä)
	Työssä jaksamisen edistäminen; fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen kokonaisuus	<ul style="list-style-type: none"> Esimiehen avoin, kannustava ja välittävä asenne ja ote yksilön hyvinvointi-asioissa työssä (esim. kuunteleminen, keskusteleminen, kehittämisehdotusten tekeminen) Ennaltaehkäisevä, hyvinvointia ja jaksamista tukeva toiminta yhteistyössä yksilön kanssa: fyysisen-, psyykkisen- ja sosiaalisen kokonaisuuden huomioiminen ja kehittäminen. (Esim. jaksamista ja hyvinvointia tukevat keskustelut ja toimenpiteet, yksilöllisten tekijöiden huomioiminen hyvinvoinnin edistämässä, hyvinvointikokonaisuuden ylläpitäminen ja kehittäminen, johdon esimerkin avulla hyvinvointia edistävästi toimiminen)
Työyhteisön työhyvinvointi	Työyhteisön toimivuus	<ul style="list-style-type: none"> Työyhteisön yhteisistä arvoista, tavoitteista ja päämääristä keskustelun käyminen toiminnan pohjana. Seuranta ja arviointi. (Esim. näiden tekijöiden näkyväksi tekeminen; mitä tarkoittaa meidän työyhteisösämme?, Miten näkyy työssämme?, Mihin sitoudumme?) Työyhteisön yhteisistä säännöistä ja rakenteista sopiminen, seuranta, arviointi, korjaaminen (esim. yhteiskeskustelut ja kehittämishankkeet)
	Yhteistoiminta	<ul style="list-style-type: none"> Yhteistyön ja -toiminnan mahdollistavista toimintatavoista ja käytännöistä huolehtiminen ja niiden edistäminen (esim. säännölliset keskustelut, vuorovaikutuksellisuuteen kannustaminen ja sen mahdollistaminen) Yhteistoimintarakenteiden mahdollistaminen ja niiden joustava ylläpitäminen sekä kehittäminen (esim. yhteistoiminta-asioiden aktiivinen tuominen mukaan johtamiseen) Johtamistoiminnalla innovatiivisen yhteistoiminnan edistäminen (esim. ideointiin, hyvien käytäntöjen löytämiseen ja käyttämiseen kannustaminen ja käyttöönotto)
	Sosiaalisen toiminnan kokonaisuus	<ul style="list-style-type: none"> Keskustelemaan ja turvalliseen vuorovaikutukselliseen työyhteisökulttuurin mahdollistaminen, edistäminen ja

		<p>vaaliminen (esim. kuunteleminen, keskustelumahdollisuuksien järjestäminen, arvokeskustelu ja käytännössä arvojen näkyminen työssä työyhteisön ja sen jäsenten toimintatapana)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avoimesta ja vuorovaikutuksellisesta viestinnästä huolehtiminen (esim. johdon välittävä, kuunteleva viestintä, viestinnän kehittäminen) • Viestinnällisistä erityistilanteista (mm. muutostilanteet) huolehtiminen (esim. toimiva, oikea-aikainen viestintä)
Organisaation työhyvinvointi	Työhyvinvoinnin kokonaisuus organisaatiossa	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvinvointiprosessien kytkeminen strategiaan (esim. liitetään hyvinvointi strategian laadintaprosessiin, mietitään, miten hyvinvointi näkyy käytännön työssä, miten strategian avulla edistetään hyvinvointia, arvioidaan prosessia, varmistetaan, että kaikki organisaatiossa tuntevat hyvinvointikokonaisuuden ja -strategian) • Yhteistyössä johdon ja henkilöstön kanssa hyvinvointikokonaisuuden ja hyvinvointimittarien rakentaminen (mm. yhteistoiminnan edistäminen, vaikutusmahdollisuudet, osallistaminen, sitoutuminen) (Esim. avoimet kyselyt ja keskustelut, yhteinen toiminta hyvinvointiteemoihin liittyen. Mikä meillä on tärkeää? Miten pääsemme tavoitteeseen? Miten mitaamme ja arvioimme prosesseja? Mikä toimii, mitä kehitetään? Mikä tuo työn iloa? Mikä auttaa jaksamaan juuri tässä organisaatiossa?) • Johdon hyvinvointiprosesseihin sekä kehittämistyöhön sitoutuminen (esim. työhyvinvointi organisaation strategisessa päätöksenteossa näkyy asenteina, vaikuttavuutena ja johtamistoimenpiteinä) • Johtamisosaamisen kehittäminen (esim. uudet johtamismallit ja -innovaatiot, johdon koulutukset ja johtamisosaamisen jatkuva kehittäminen ja johtamisosaamisen arvioiminen yhteistyössä) • Muutosjohtamisen osaaminen ja sen kehittäminen (esim. vuorovaikutussellisuus, viestintä, välittäminen) • Taloudellisen menestyksen ja työhyvinvoinnin yhteyden näkeminen, edistäminen ja kehittäminen (esim. organisaation hyvinvointitekijöiden kartoittaminen ja kehittäminen,

		myös strategisen päätöksenteon yhteys). On myös organisaation tärkeä työvoiman kilpailutekijä.
	Organisaation työkuultuuri	<ul style="list-style-type: none"> • Päätöksenteon avoimuudesta ja oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen ja niiden edistäminen (esim. avoin, oikein ajoitettu viestintä, päätöksenteon ja prosessien ”läpinäkyvyys”, välittäminen) • Oppimisen ja kehittymisen mahdollistaminen ja kannustaminen (esim. henkilöstön kehittämis- ja osaamissuunnitelma osana esimiestyötä, yhteisen tekemisen kehittäminen ja osaamisen jakaminen) • Osaamisen innovatiivinen edistäminen ja hyödyntäminen (esim. uusien käytäntöjen ja toimintatapojen löytäminen yhteistyössä henkilöstön kanssa sekä niiden hyödyntäminen)

Yksilön hyvinvointia työssä voidaan kehittämissuunnitelman mukaan tukea johtamisen avulla huomioimalla työntekijä yksilönä, jolla voi olla erilaisia työssä jaksamisen tarpeita, haasteita sekä vahvuuksia. Näiden tekijöiden huomioiminen ja tarvittavat muutokset työssä edistävät yksilön työhyvinvointia. Työjärjestelyjen toimivuus ja muutosmahdollisuudet työssä vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin. Osaamisen kehittämismahdollisuuksien luominen ja kehittymiseen kannustaminen parantaa ja edistää yksilön työhyvinvointia. Yksilön kannalta työyhteisön hyvä toimivuus, yhteisöllisyys työssä sekä sosiaalisen toiminnan kokonaisuuden toimivuus työssä edistää yksilön hyvinvointia työssä.

Työyhteisön hyvinvointia voidaan edistää johtamisen avulla työyhteisön toimivuudesta huolehtimalla sekä työyhteisön toimivuutta edistämällä. Työyhteisön sosiaalisen toiminnan kokonaisuus sekä yhteistoiminta työyhteisössä johtamisen avulla ja tukemana edistävät työyhteisön hyvinvointia. Organisaationäkökulmasta työhyvinvoinnin kokonaisuus sekä organisaation työkuultuurin toimivuus johtamistoimintoina edistävät hyvinvointia työssä. Päätöksenteon avoimuus ja oikeudenmukaisuus sekä osaamisen ja innovatiivisuuden kehittäminen edistää organisaation hyvinvointia. Hyvinvoinnin ja taloudellisen tuottavuuden yhteys on yksi organisaation menestystekijöistä.

Työhyvinvoinnin ja etenkin sen ylläpitämisen ja kehittämisen merkitys on nykypäivän työelämässä tärkeää. Johtaminen on merkittävä osa niin yksilön, työyhteisön kuin organisaationkin hyvinvointia. Työelämä ja sen muutokset vaativat johtamisen ja hyvinvoinnin kehittämistä työssä. Tässä opinnäytetyössä on kuvattu tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia edistäviä tekijöitä sekä näkemyksiä johtamisesta työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Työhyvinvointi on monimutkainen kokonaisuus, jossa kaikki tekijät liittyvät toisiinsa. Opinnäytetyön aineistossa tuli esille myös työhyvinvointia estäviä

tekijöitä. Esimerkiksi Pekkarisen, Sinervon, Elovainion, Noron & Finne-Soverin (2006: 64-65) tutkimuksen mukaan työntekijöiden vaihtuvuudella sekä huonosti johdetulla muutoksella on merkitystä henkilöstön organisaatioon sitoutumisessa ja siten heidän hyvinvoinnin kokemuksessaan. Työhyvinvointia estäviä tekijöitä voisi selvittää jatkotutkimusaiheena.

Opinnäytetyön tulosten mukaan muutosjohtamisen osaaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Muuttuvan työelämän haasteiden parissa olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin muutosjohtamisen merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Yksilön näkökulmasta työhyvinvoinnin merkityksen selvittäminen siltä osin, millaisia kokemuksia yksilöllä on työssä entistä pidempään jatkamisen halukkuuteen, olisi mielenkiintoista tutkia. Myös nuorten, alle 30-vuotiaiden, varhaiseen työkyvyttömyyseläkkeiden määrän kasvuun tulisi kiinnittää huomiota. Yksi tekijä nuorten syrjäytymiskehityksen ehkäisemisessä ja hyvinvoinnin edistämässä työelämässä voisi olla nuorten työelämään liittymisen sekä työelämässä selviytymisen tukeminen. Näitä tekijöitä voisi selvittää jatkotutkimuksella. Johtajien työhyvinvointiin ja heidän hyvinvointinsa edistämiseen tulisi kiinnittää huomiota, koska johtaminen on keskeinen työhyvinvoinnin kokonaisuuden osatekijä. Olisi mielenkiintoista selvittää, millaiset tekijät tukevat erityisesti johtajien hyvinvointia työssä. Jatkotutkimusaiheet olisivat ajankohtaisuuden lisäksi tärkeitä yhteiskunnallisen työurien pidentämisen tavoitteen näkökulmasta.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää, että johto sitoutuu hyvinvoinnin edistämiseen. Johdolla on vastuu ja mahdollisuudet edistää hyvinvointia työssä. Työhyvinvoinnin edistäminen on kuitenkin ennen kaikkea yhteistyötä, jossa sujuva yhteistoiminta, avoin ja luottamukseen perustuva organisaation toimintakulttuuri sekä jokaisen organisaation jäsenen oma toiminta edistävät hyvinvointia työssä. Johtamisen näkökulmasta työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää huomioida strategiset valinnat ja työhyvinvoinnin kytkennät organisaation arvoihin ja toimintaan. Tärkeää on, että hyvinvointitekijöitä ja -kokonaisuutta seurataan siten, että vaikutukset tulevat näkyviksi organisaatiossa, ja kehittämistoimenpiteistä koetaan olevan hyötyä.

Työhyvinvoinnin kokonaisuudesta huolehtivalla ja sitä edistävällä organisaatiolla on vahva kilpailutekijä osaavan ja koulutetun työvoiman saatavuudesta ja työssä pysyvyydestä työmarkkinoilla. Etenkin opetus- sekä sosiaali- ja terveystoimen aloilla, joissa esiintyy sekä fyysistä, psyykkistä että sosiaalista työkuormitusta, työhyvinvointiin panostamisen merkitys korostuu. Johtamisen haasteena on saada erilaiset hyvinvointia koskevat prosessit, käytännöt ja toimenpiteet yhdistettyä toimiviksi kokonaisuuksiksi siten, että ne palvelevat mahdollisimman hyvin yksilöä, työyhteisöä ja organisaatiota työhyvinvoinnin edistämässä.

Lähteet

- Aarnikka, M., Perho, M. & Wrede G. H. 2011. Politiikkaohjelmien loppuraportti. Vaalikausi 2007-2011. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 6/2011. Helsinki: Yliopistopaino.
- Aho, S. & Mäkiäho, A. 2012. Työolobarometri Lokakuu 2011 Ennakkotietoja. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työllisyys- ja yrittäjyysosasto 20.1.2012. TEM raportteja 4/2012. Viitattu 6.5.2012. http://www.tem.fi/files/31920/4_2012_tyoolobarometri.pdf.
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Taloustieto Oy. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 9.1.2012. http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf.
- Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. Tykes-raportteja 76/2011. Tekes-teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. Helsinki: Libris.
- Alasoini, T. 2011. Parempaa vai huonompaa? Suomen työelämän laatu eurooppalaisessa vertailussa. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2011, 32-41. Viitattu 10.9.2012. <http://www.tem.fi/files/29370/alasoini.pdf>.
- Alasoini, T. 2012. Eväitä työssä jatkamiseen: kuinka suomalaisten työurat saadaan jatkumaan pidempään? Teoksessa Järvinen, P. (toim.) Työpoliittinen aikakauskirja 1/2012 vsk 55. vol. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy, 21-32. Viitattu 11.4.2012. <http://www.tem.fi/files/32281/tak12012.pdf>.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. (toim.) Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. PROGRESS/APPLICATION FOR PROGRAMME VP/2007/005/37. Työterveyslaitos. Multiprint Oy.
- Arnkil R., Heiskanen, T., Jokinen, E., Nakari, R. & Piispa, L. 2008. Työurien pidentäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Valtionhallinnon työhyvinvointiohjelman arviointi. Työraportteja 82/2008. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2011. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011. Tutkimusraportti. Työterveyslaitos. Excenta Oy. Helsinki. Viitattu 6.5.2012. http://www.excenta.fi/assets/news/Excenta_Strategisen_hyvinvoinnin_tila_Suomessa_2011_tutkimus.pdf.
- Blom, R. 2008. Työt, organisaatiot ja hyvinvointi. Yhteiskuntapolitiikka 73 (2008: 2), 190-192.
- von Bonsdorff, M. E. Intentions of Early Retirement and Continuing to Work Among Middle-aged and Older Employees. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. Viitattu 6.10.2012. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/21764/9789513936730.pdf?sequence=1>.
- Dufva, H. 2012. Eläkkeelle siirtymisen kynnyksellä. Eläkkeellesiirtymisilmiön monitasoinen tarkastelu. Kuopi: Kopijyvä Oy. Viitattu 6.10.2012. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0657-1/urn_isbn_978-952-61-0657-1.pdf.
- Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Työterveyslaitos Helsinki. Tammerprint Oy. Viitattu 7.2.2012. http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/Hyvinvointi_raportti_TTL.pdf.
- Elo, A-L., Ervasti, J., Teräsaho, M., Hemmilä, P., Lipponen, J. & Salimäki, A. 2009. Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 50/2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Edita Publishing Oy.

Entä jos - näkökulmia ja ideoita innovatiivisen hallinnon rakentamiseen. 2011. VM, TEM, LVM, OKM. Valtiovarainministeriön julkaisuja 41/2011. Juvenes Print, Tampereen Yliopistopaino Oy. Viitattu 9.4.2012.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20111214Entaejo/Innovaatio_NETTI.pdf.

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. 1.-3. painos. Työterveyslaitos. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Tampereen yliopistopaino.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus. Pääomien pääoma. Tampere University Press. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Heikkilä-Tammi, K. 2009. Työhyvinvoinnin tutkimus ja kehittäminen. Virkajärvi, M. Teoksessa Työelämän tutkimuspäivät 2009 Työn ja elämän laatu. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 1/2010. Tampereen yliopisto Yhteiskuntatutkimuksen instituutti. Työelämän tutkimuskeskus, 705-807.

Heinonen, J., Hytti, U., Kautonen, T. & Bögenhold, D. 2011. Porkkanaa, ei keppiä! Tyytyväisyys pitää työelämässä. Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.) Työstä, joustaa, jaksaa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Gaudeamus Helsinki University Press ja Suomen Akatemia. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Tallinna: Raamatutrukikoda, 133-140.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Viitattu 6.10.2012. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7596-2.pdf>.

Husman, P. & Liira, J. 2010. Työpaikka terveyden edistämisen areenana. Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Teoksessa Työstä terveyttä. Kustannus Oy Duodecim. Porvoo: WS Bookwell Oy, 196-203.

Hussi, T. 2011. Y-sukupolvi haastaa kehittämään työelämää - mutta itse asiassa hyvin terveen suuntaan! Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) Teoksessa Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint Oy, 104-114.

Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.). 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun Yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A: 51/2007. Turku: Digipaino-Turun Yliopisto, 7.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Täysin uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan? Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Teoksessa Työhyvinvoinnin johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 45-55.

Kandolin, I. & Vartia, M. 2010. Työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri. Teoksessa Perkiö-Mäkelä, M., Hirvonen, M., Elo, A-L., Kandolin, I., Kauppinen, K., Kauppinen, T., Ketola, R., Leino, T., Manninen, P., Miettinen, S., Reijula, K., Salminen, S., Toivanen, M., Tuominen, S., Vartiola, M., Venäläinen, S. & Viluksela, M. Työ ja terveys -haastattelututkimus 2009, 15. Viitattu 2.9.2012.

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/tyo_ja_terveys_haastattelututkimus_2009.pdf.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2009. Strategiaverkko. The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Talentum Media Oy. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. 2010. Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Viitattu 11.7.2012. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7314-2.pdf>.

Kultanen, T. 2009. Tunneälytaidot - esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. Viitattu 12.9.2012. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7613-6.pdf>.

Kylmä, J., Vehviläinen-Julkunen, K. & Lähdevirta, J. 2003. Laadullinen terveystutkimus-mitä, miten ja miksi? Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim 2003; 119(7), 609-615. Viitattu 9.2.2012, 5.9.2012. <http://www.duodecimlehti.fi>.

Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. Volume 18. Hoitotiede 1/2006. Hoitotieteen tutkimusseura HTTS ry. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy, 37-45.

Laine, M., Kokkinen, L., Kaarlela-Tuomaala, A., Valtanen, E., Elovainio, M., Keinänen, M. & Suomi, R. 2010. Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.

Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2009. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Tietosanoma Oy. Tallinna: Raamatutrükikoda.

Laki työterveyshuollosta 21.12.2001/1383. Finlex. Viitattu 8.1.2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>.

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Tilastokeskus. Helsinki: Multiprint. Viitattu 3.1.2012. http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf.

Lemminkäinen, H. 2010. Kantoaalto koulutuksesta työyhteisön viestintäosaamiseen: lyhytkestoisen viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden avaintekijät. Viitattu 7.9.2012. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-92-6780-4>.

Lindfors, P. 2010. Work-related well-being of Finnish anesthesiologists. People and Work Research Reports 88. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. Viitattu 3.9.2012. <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5949-0.pdf>.

Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämiseen ja miten vaikutus ilmenee? Tampere: Juvenes Print - Tampereen yliopistopaino Oy.

- Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Gaudeamus Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Helsinki: Hakapaino, 24.
- Mamia, T. & Melin, H. 2006. (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus. Viitattu 6.10.2012.
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt314.pdf.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus - Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 10.9.2012. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas_netti.pdf.
- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina - narratiivinen arviointitutkimus. Oulun yliopiston teknillinen tiedekunta. Acta Univ. Oul. C 315, 2009. Oulu: Oulu University Press.
- Melin, H., Blom, R. & Mamia, T. 2006. Työelämän joustot: johtopäätöksiä ja pohdintaa. Teoksessa Mamia, T. & Melin, H. 2006. (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus -sarja 314. Viitattu 10.7.2012.
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt314.pdf.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos. 1. painos. International Methelp Ky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: University Printing House.
- Mikkola, L. 2009. Sosiaalinen tuki työssä: Katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2009, 26-47. Viitattu 11.9.2012.
https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22824/Prologi2009_26-47_Mikkola.pdf?sequence=1.
- Moisio, E. 2004. Työn ja elämän uusi henki. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2004, 64-69. Viitattu 11.9.2012.
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/aikakausi/tak/TP4_04-Moisio.pdf.
- Myrskylä, P. 2012. Alueellisten työmarkkinoiden muutos. Työ ja yrittäjyys 1/2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ- ja elinkeinoministeriö. Edita Publishing Oy. Viitattu 3.6.2012. http://www.tem.fi/files/31991/1_2012_netti.pdf.
- Mäkitalo, J. 2011. Muutokset työssä eivät mene niin kuin kuvitellaan. Teoksessa (toim.) Mäkitalo, J. & Paso, E. Muutostyössä. Työterveysyhteistyötä muuttuvissa töissä. Euroopan sosiaalirahasto ja Sosiaali- ja terveysministeriö. Verve Työterveyslaitos. Oulu: Kalevaprint, 10-19.
- Mönkkönen, K. 2008. Näkymättömät tulostekijät työyhteisöjen toiminnassa. Yhteiskuntapolitiikka 73 (2008): 5, 538-551.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. Viitattu 11.7.2012.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence>.
- Oksanen, T. 2009. Workplace Social Capital and Employee Health. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja työntekijöiden terveys. Turku: Painosalama Oy. Viitattu 11.9.2012.
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/47617/AnnalesD876Oksanen.pdf?sequence=1>.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

- Pekkarinen, E. 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Avauksia 7/2010. Helsinki. Viitattu 10.9.2012. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626>.
- Pekkarinen, L., Sinervo, T., Elovainio, M., Noro, A. & Finne-Soveri, H. 2006. Minkälaisiin työyhteisöihin hoitotyöntekijät sitoutuvat? Työyhteisön ilmapiiri, johtaminen ja työpaikan vaihtoaikeet vanhusten laitoshoidossa. Teoksessa Jokivuori, P., Latva-Karjanmaa, R. & Ropo, A. Työelämän taitekohtia. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 309/2006, 51-71.
- Pennonen, M. 2011. Recovery from Work Stress - Antecedents, Processes and Outcomes. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Pietiläinen, R. (toim.) 2002. Työturvallisuuslaki Soveltamisopas. 1.-4. painos. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Viitattu 11.7.2012. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7768-3.pdf>.
- Ramstad, E. 2008. Miten työ-, organisaatio- ja johtamiskäytännöt (TOJ) sekä kehittämisprosessi vaikuttavat tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaiseen paranemiseen? Vertailla tuloksellisuutta ja työelämän laatua parhaiten ja heikoiten edistäneiden kehittämisprojektien välillä. Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2008. Viitattu 11.9.2012. <http://www.tem.fi/files/19777/ramstad.pdf>.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta. 1. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salminen, A. 2008. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. 2. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Viitattu 12.5.2012. http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf.
- Salovaara, P. 2011. From Leader-Centricity Toward Leadership - A hermeneutic Narrative Approach. Academic dissertation. University of Tampere. School of Management. Tampere University Press. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Viitattu 8.1.2012. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-8583-1.pdf>.
- Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Organizational Culture and Leadership. Amer-yhtymä Oy. Espoo: Weilin + Göös kirjapaino.
- Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen - tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastattelusta. Oulun yliopisto, Teknillinen tiedekunta, Tuotantotalouden osasto. Oulun yliopisto. Acta Univ. Oul. C 409, 2011. Tampere: Juvenes Print.
- Sinokki, Marjo. 2011. Social factors at work and the health of employees. Sosiaaliset tekijät työssä ja työntekijöiden terveys. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 115/2011. Viitattu 11.7.2012. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/25995/Tutkimuksia115.pdf?sequence=2>.
- Sirola-Karvinen, P., Jurvansuu, H., Rautio, M. & Husman, P. 2010. Towards Better Work and Well-Being. Cocreating a Health-Promoting Workplace. American Collage of Occupational and

Environmental Medicine. Journal of Occupational & Environmental Medicine. Volume 52, Number 12, December 2010, 1269-1272.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. Viitattu 11.9.2012. <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>.

Syvänen, S., Erätuli, P., Kokkonen, A., Nederström, R. & Strömberg, S. 2008. Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tekijät: Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. Tykes-raportteja 61. Helsinki: Tekes.

Toikkanen, J., Punnonen O. & Nieminen-Sundell, R. 2010. Työn sankareita ja selviytyjiä, Työ ja hyvinvointi vuoden 2025 Suomessa. Työterveyslaitos. Oy Painotalo tt-urex Ab.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. 2011. Sosiaali- ja terveysministeriö 25.05.2011. Viitattu 8.1.2012. <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>.

Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. 2005. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005: 25. Helsinki: Yliopistopaino.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Johtaminen ja työyhteisö. Viitattu 24.9.2012. <http://www.tem.fi/?s=4045>.

Työterveyslaitos. 2011. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 24.9.2012. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx.

Työterveyslaitos. 2012. Mitä työkyky on? Viitattu 29.2.2012. http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx.

Työterveyslaitos. 2012. Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen. Viitattu 7.9.2012. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/sivut/default.aspx.

Työturvallisuuskeskus. 2012. Työhyvinvoinnin portaat -malli. Viitattu 11.9.2012. http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli.

Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011: 13. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere: Juvenes-Print. Viitattu 2.1.2012. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf.

Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R. 2005. Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus 2005/ 277. Työministeriö. Viitattu 2.9.2012. http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt277.pdf.

Utriainen, K. 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Oulu: University Press.

Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta nro 238. Lapin yliopisto & Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Viitattu 11.9.2012. http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-6902.pdf.

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Tutkimus 86. 228

sivua. Helsinki. Viitattu 3.9.2012.

http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80476/URN_ISBN_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1.

Vesa, P. 2009. Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tampereen yliopisto Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. Viitattu 7.2.2012. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7895-6.pdf>.

Vesterinen, P-L. 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parempaa tulosta. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint, 110-122.

Viitala, R. Mäkelä, L. & Hölsö, S. 2009. Teoksessa Uotila T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 293.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Viitattu 11.9.2012. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7485-9.pdf>.

Ylöstalo, P. & Jukka, P. 2011. Työolobarometri - Lokakuu 2010 Ennakkotietoja. TEM-raportteja 4/2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 6.5.2012. http://www.tem.fi/files/29001/TEM_raportteja_4_2011.pdf.

Kuviot

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat -malli (mukaillen Työterveyslaitos 2012)
Kuvio 2. Työkyky-talo (Ilmarinen 2012)

Taulukot

Taulukko 1. Opinnäytetyössä analysoidut tutkimukset

Taulukko 2. Yksilön työhyvinvointia edistävät tekijät

Taulukko 3. Työyhteisön työhyvinvointia edistävät tekijät

Taulukko 4. Organisaation työhyvinvointia edistävät tekijät

Taulukko 5. Johtaminen työhyvinvointia edistävänä tekijänä

Taulukko 6. Esimerkki kehittämissuunnitelmasta työhyvinvoinnin edistämiseksi johtamisen avulla

Liitteet

Liite 1. Tiedonhaku-taulukko	66
Liite 2. Analysoidut ja taulukoidut tutkimukset.....	71
Liite 3. Opinnäytetyössä analysoidut tutkimukset	88

Liite 1. Tiedonhaku-taulukko

<i>Tietokanta</i>	<i>Hakusanat</i>	<i>Tulokset</i>	<i>Rajaus</i>	<i>Lähempään tarkasteluun hyväksytyt</i>	<i>Valintakriteerien perusteella lopulliseksi analysoitavaksi aineistoksi hyväksyt</i>	<i>Tutkimusjulkaisu</i>
MEDIC	työhyvinv*	129	tutkimukset (väitöskirja, raportti, tieteellinen tutkimusartikkeli), aiheeseen sopivuus	24	Ei valittuja tutkimuksia	
Linda	työhyvin? AND väitös?	18	tutkimukset (väitöskirja) aiheeseen sopivuus	18	1	Vesa, Pirjo 2009 Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa.
Linda	työhyvin? AND tutkim? AND edist?	26	tutkimukset (väitöskirja, raportti, tieteellinen tutkimusartikkeli), aiheeseen sopivuus	5	Ei valittuja tutkimuksia	
Linda	työhyvin? AND työntek? AND tutkim?	41	tutkimukset (väitöskirja, raportti, tieteellinen tutkimusartikkeli), aiheeseen sopivuus	7	1	Sinokki, Marjo. 2011 Social factors at work and the health of employees
Linda	työhyvin? AND organis? AND tutkim?	38	tutkimukset (väitöskirja, raportti, tieteellinen tutkimusartikkeli), aiheeseen sopivuus	9	1	Elo, Anna-Liisa ym. 2009 Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta : tutkimus kahdessa yliopistossa

Linda	työhyvin? AND työntek?	189	tutkimukset (väitöskirja, raportti, tieteellinen tutkimusartikkeli), aiheeseen sopivuus	7	1	Nakari, Maija-Liisa. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus
Linda	työhyvin? AND työyht? AND tutkim?	62	tutkimukset	5	Ei valittuja tut- kimuksia	
Linda	työhyvin? AND tutkim?	243	tutkimukset (väitöskirja, raportti, tieteellinen tutkimusartikkeli), aiheeseen sopivuus	12	2	Sinisammal, Janne 2011 Työhyvinvoinnin ja työym- päristön kokonaisvaltainen kehittäminen : tuloksia osal- listuvista tutkimus- ja kehit- tämisprojekteista sekä asi- antuntijahaastatteluista Marjala, Pauliina 2009 Työhyvinvoinnin kokemuk- set kertomuksellisina pro- sesseina.
Linda	työyht? AND väitös?	53	tutkimukset (väitöskirja) aiheeseen sopivuus	3	1	Koivumäki, Jaakko 2008 Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: tutkimus luotta- muksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityk- sestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa
Tamcat	organis? AND väitös?	74	tutkimukset (väitöskirja) aiheeseen sopivuus	2	1	Ponteva, Katariina 2009 Työntekijän samaistuminen

						organisaatioon ja vieraantumisen työstä organisatiomuutoksessa
Helka	työhyv? AND tutkim?	49	tutkimus	12	Ei valittuja tutkimuksia	
Helka	hyvinv? AND työ? AND väitös?	12	tutkimukset (väitöskirja) aiheeseen sopivuus	3	Ei valittuja tutkimuksia	
EBSCO CINAHL + Ebsco Academic Search Elit	work environment AND well-being AND health promotion	22	tieteellinen artikkeli vuodet 2011-2012 aiheeseen sopivuus	2	Ei valittuja artikkeleita	EBSCO CINAHL + Ebsco Academic Search Elit - tietokannoissa on erittäin paljon englanninkielisiä artikkeleita laajasti eri aihealueista. Niitä on mahdollista käydä kattavasti läpi rajatusta ajassa.
EBSCO CINAHL + Ebsco Academic Search Elit	well-being AND health-promoting AND workplace	1	tieteellinen artikkeli vuodet 2011-2012 aiheeseen sopivuus	1	Artikkeli (artikkeli Työhyvinvoinnin edistäminen -seminaarista)	Sirola-Karvinen P, Jurvansuu H, Rautio M, Husman P. 2010 Cocreating a health-promoting workplace. Detail Only Available Journal of Occupational & Environmental Medicine, 2010 Dec; 52 (12): 1269-72.
TTL Tyki (TTL ksto)	työhyvin* JA tutkim*	44	tutkimukset (väitöskirja, raportti, tieteellinen tutkimusartikkeli), aiheeseen sopivuus	17	2	Mamia, T. & Melin, H. 2006 Työpoliittinen tutkimus Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön nä-

						kökulmia Elo, A-L., Ervasti, J.& Kuok- kanen, A. 2010 Tutkimusraportti Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa.
TTL Tyki (TTL ksto)	työhyvin* JA tutkim*	26	tutkimukset (väitöskirja, raportti, tieteellinen tutkimusartikkeli), aiheeseen sopivuus	6	1	Pekkarinen L., Sinervo T., Elovainio M., Noro A. & Fin- ne-Soveri H. 2006 Artikkeli (referee) työpoliit- tisessa tutkimusjulkaisussa TEM / Suomen Akatemia Minkälaisiin työyhteisöihin hoitotyöntekijät sitoutuvat? Työyhteisön ilmapiiri, johtaminen ja työ- paikan vaihtoaikkeit vanhus- ten laitoshoidossa
(TTL) Työ ja ihminen lehti	työhyv?	22	2001-2007 julkaisuvuodet	5	Ei valittuja artik- keleita	
Sage	well-being AND welfare AND work AND	327	vuosi 2011-2012 tutkimukset	1	Ei valittuja artik- keleita	

	leadership					
Sage	employee well-being AND organization AND work AND leadership	39	vuosi 2011-2012 tutkimukset	1	Ei valittuja artikkeleita	
Sage	employee AND well-being	63	2011-2012 tutkimukset	2	Ei valittuja artikkeleita	
Sage	workplace AND well-being	5	2011-2012 tutkimukset	1	Ei valittuja artikkeleita	
TTL Leo-artikkelitietokanta	työhyvinv* JA organis* JA tutkim*	19	tutkimukset tutkimusartikkeli, tieteellinen lehti	3	Ei valittuja tutkimuksia	
TTL Leo-artikkelitietokanta	työhyvinv* JA tutkim*	120	tutkimukset tutkimusartikkeli, tieteellinen lehti	10	Ei valittuja tutkimuksia	
Aleksi	työhyvinvointi	904	tutkimukset tutkimusartikkeli, tieteellinen lehti	62	Ei valittuja tutkimuksia	
Arto	työhyvinvointi työhyvinv?	601	julkaisuvuosi (uusimmat), aiheeseen sopivuus	27	Ei valittuja tutkimuksia	
STM julkaisut	työhyv*	34	julkaisuvuosi (uusimmat), aiheeseen sopivuus	10	Ei valittuja	
TEM Tykes-julkaisut	työelämän kehittämiskeskus - Tykes raportteja	76	julkaisuvuosi (uusimmat), aiheeseen sopivuus	3	1	Alasoini, Tuomo 2011 Tykes-raportteja 76/2011 Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla.

Liite 2. Analysoidut ja taulukoidut tutkimukset

<i>Tutkimuksen tekijä/ julkaisuvuosi/ taso</i>	<i>Tutkimuksen nimi</i>	<i>Tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelmat</i>	<i>Aineisto ja menetelmät</i>	<i>Keskeiset tulokset</i>
Marjala, Pauliina 2009 Väitöskirja Oulun yliopisto A 1	Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisin prosesseina- narratiivinen arviointitutkimus.	Tutkimuksen tarkoituksena on ollut kasvattaa ymmärrystä ja tietoa työhyvinvoinnista yksilöllisesti koetuna ja kerrottuna ilmiönä. 1. Mitä työhyvinvointi ilmiönä on tähän tutkimukseen osallistuvien yli 55-vuotiaiden ihmisten kertomana? 2. Mitkä ovat Hyvinvointiprofiili-prosessin työhyvinvointia edistävät merkitykset?	Työhyvinvointiprofiili-pilottiin osallistui seitsemän organisaatiota yksityiseltä ja julkiselta terveydenhuolto-alalta, koulutusosalta sekä yritystoimintaa mm. teollisuus- ja ravitsemusosalta. Tutkimuksen kohderyhmä (N=12) henkilöä. Tiedonhankinnan tavat: tutkittavien pitämät päiväkirjat ja kaksi aktiivihaastattelua. Narratiivinen tutkimus, jossa tavoitteena on tehdä ihmisten kokemuksia ymmärrettäväksi ihmisen omaa itseymmärrystä ja merkitysten antamisen tapoja kunnioittaen. Aineistojen tulkinta on toteutettu temaattisen sisällönlu- vun avulla.	Työhyvinvointi ilmiönä merkitsee (yhtäläisyydet) <ul style="list-style-type: none"> • yksilöllisten tarpeiden huomiointia työnkuvassa • työsitoutuneisuutta • yksilöllistä, arvostavaa esimiestyötä • kokonaiselämän hyvinvointia • ilon ja onnistumisen kokemuksia työssä • vastuullisuutta itsestä • tunnetta arvostettavan työn tekemisestä • dialogista yhteisöllisyyttä • osaamista asiakastyössä • koettua työn haasteellisuutta • yksilöllisten tarpeiden huomiointia työnkuvassa.

				Työhyvinvointi on yksilöllinen kokonaisvaltaiseksi koettu hyvinvoinnin tila. Työhyvinvoinnin tilan muodostavat jatkuvasti liikkeessä olevat tajunnalliset, situationaaliset ja keholliset tekijät.
<p>Sinisammal Janne 2011</p> <p>Väitöskirja Oulun yliopisto</p> <p>A 2</p>	<p>Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen - tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastattelusta.</p>	<p>Väitöstutkimuksen tavoitteena on ollut neljän esi-merkin avulla tutkia työhyvinvointia. Kolmeen näkökulmaan on haettu vastauksia prosessilla, johon työpaikkojen henkilöstö ja/tai loppukäyttäjät ovat osallistuneet merkittävästi. Neljättä näkökulmaa on lähestytty asiantuntijahaastatteluiden avulla.</p>	<p>Väitöstutkimus koostuu neljästä artikkelista, joiden empiirinen aineisto on viidestä erillisestä tutkimushankkeesta. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on selvitetty asiantuntijahaastattelujen avulla. Tutkija on kerännyt ja analysoinut tutkimusaineiston ja tehnyt tulosten pohjalta johtopäätökset. Tilastollisten testien tekemiseen on käytetty tilastotieteilijää. Tutkimusaineiston analyysissä on käytetty sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Kuhunkin artikkeliin on tehty lisäksi kirjallisuuskatsaus.</p>	<p>Tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin keskeiset osatekijät ovat: työntekijä, lähityöyhteisö, työ, johtaminen ja työyhteisön ulkopuoliset tekijät. Johdon tulisi osata tasapainottaa nämä työhyvinvointiin liittyvät tekijät. Väitöskirjan tulosten mukaan suorituskymittareiden rakentaminen henkilöstön yhdessä toteuttamana hankkeena auttaa liittämään työturvallisuusasiat luontevaksi osaksi teollisuuden tuotantotoimintaa. Henkilöstön osallistuminen suorituskymittareiden rakentamiseen helpottaa käyttöönottoa, toimii koulutuksena ja parantaa tiedonkulkua yrityksen sisällä. Tutkimuksen perusteella on kehitetty tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamisen malli, jossa lähityöyhteisöön sisältyviä tekijöitä ovat työn organisointi, työpaikan pelisäännöt, arvot, luottamus, työilmapiiri ja työtoveruus. Työhön liittyvät itse työtehtävien ohella myös työvälineet ja työympäristö. Työntekijään liittyviä tekijöitä ovat ammatillinen osaaminen, koettu terveys, työyhteisötaidot sekä arvot ja asenteet. Johtamisen tehtävä on ohjata työhön, yksittäisiin työntekijöihin ja työyhteisöön liittyviä koko ajan käynnissä olevia muutosprosesseja niin, että ulkoisten tekijöiden myönteiset vaikutukset hyödynnetään ja kielteiset vaikutukset pysyvät</p>

				hallinnassa. Ulkopuolisia tekijöitä ovat lainsäädännön kehittyminen, kilpailijoiden toimet, suhdannevaihtelut, teknologian muutokset sekä perhe ja harrastukset.
<p>Elo Anna-Liisa, Ervasti Jenni, Teräsaho Mia, Hemmilä Petri, Lipponen Jukka & Salimäki Aino. 2009</p> <p>Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 50/2009</p> <p>Tutkimusraportti</p> <p>A 3</p>	<p>Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksen on ollut selvittää, miten palkitsemisen oikeudenmukaisuus on yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Samalla on selvitetty, miten työntekijät kokevat uuden työn vaatavuuteen ja yksilön pätevyyteen ja työn suoriutumiseen perustuvan palkkausjärjestelmän.</p>	<p>Tutkimus on tehty sähköisenä kyselynä N=1649 monialaisessa ja teknillisessä yliopistossa, joissa arvioitiin järjestelmällisesti toiminnan tuloksellisuutta, jota tutkittiin sekä objektiivisella mittarilla (laitosten tulospisteet) sekä itsearviointiin perustuvalla kyselyllä. Myös palkkauksen oikeudenmukaisuutta, psykososiaalista työoloja ja koettua hyvinvointia tutkittiin kyselyllä.</p> <p>Analyysimenetelmänä yhteyksiä selittävässä malleissa oli lineaarinen, hierarkkinen regressioanalyysi.</p>	<p>Tulosten mukaan viidesosa vastanneista suhtautui uuteen palkkausjärjestelmään myönteisesti, puolet vastaajista koki sen kielteisenä ja epäoikeudenmukaisena. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuskokeemukset olivat lievästi yhteydessä toiminnan tuloksellisuuteen. Kuitenkin organisaation päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus oli koettuun tuloksellisuuteen voimakkaammin yhteydessä. Stressioireita koettiin paljon. Hyvinvointi eli koettu terveydentila, stressioireet tai myönteinen työn imu ei ollut yhteydessä palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen. Hyvinvointi oli yhteydessä organisaation päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen ja lisäksi työn vaatimuksiin ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin. Organisaation päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus osoittautui keskeiseksi tekijäksi sekä tuloksellisuuden että hyvinvoinnin selittäjänä.</p>
<p>Alasoini, Tuomo 2011</p> <p>Tykes-raportteja 76/2011</p> <p>Tutkimusraportti</p> <p>A4</p>	<p>Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestävällä tavalla.</p>	<p>Raportissa etsitään vastusta siihen, kuinka työelämää voidaan kehittää kestävällä tavalla. Työelämän kestävä tapa kehittämistapa merkitsee tässä, että työn tuottavuus ja työelämän laatu paranevat toteutet-</p>	<p>Tulokset ja näkökohdat perustuvat sekä Suomessa vuosina 1996-2010 toteutettujen työelämän kehittämisohjelmien (TYKE 1996-2003 ja Tykes 2004-10) kokemuksiin että laajaan työelämän tutkimusta ja kehittämistä kä-</p>	<p>Suomessa on viime vuosina pystytty edistämään tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaista paranemista yritys- tai organisaatiotasolla työelämän kehittämisprojektien avulla. Esimerkkeinä mainitaan projekteista työprosessien, tiimimäisen työn organisoinnin, esimiestyön, työyhteisön sisäisen yhteistyön, henkilös-</p>

		tavien toimenpiteiden myötä samanaikaisesti ja toisaan tukevalla tavalla. Teoksen lähtökohtana on näkemys, jonka mukaan hyvä työelämän laatu on jatkossa Suomelle entistä tärkeämpi menestystekijä myös taloudellisessa mielessä.	sittelevän kirjallisuuden läpikäyntiin.	tön työkyvyn ja organisaatioiden välisen yhteistyön kehittämisen alueilta. Laadullisesti kestävä tuottavuuskasvu aikaansaaminen on mahdollista systemaattisen ja johdon sekä henkilöstön yhteistoimintaan perustuvan kehittämistyön avulla. Kyky tuottaa innovaatioita on jatkossa entistä tärkeämpi kilpailuedun lähde. Tämä edellyttää useita muutoksia organisaatioiden rakentumisessa ja ohjauksessa, esimiestyössä ja johtamisen käytännöissä sekä työtehtävien sisällöissä ja henkilöstön osaamisessa. Tapa tuottaa innovaatioita muuttuu. Innovaatioprosessien uusia korostuvia piirteitä ovat: interaktiivisuus, nopeasyklisyys, avoimuus ja integroituneisuus. Innovaatioiden tuottamisen tulisi kietoutua entistä tiukemmin yhteen organisatorisen oppimisen kanssa osaksi yhteistä uuden tiedon tuottamisen prosessia. Oppiva talous edellyttää oppivia organisaatioita ja yksilöitä, joiden työtehtävät antavat mahdollisuuden oppia ja kehittyä työssä.
Elo, Anna-Liisa Ervasti, Jenni & Kuokkanen, Anna 2010 Työterveyslaitoksen työympäristötutkimuksen raporttisarja 51 Tutkimusraportti A5	Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa.	Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteena on ollut tuottaa teoreettista ja käytännöllistä tietoa siitä, miten työyksikön johtamisen käytännöt, hyvinvointi ja toiminnan koettu tuloksellisuus ovat yhteydessä toisiinsa. Lisäksi on tutkittu saavatko esimiehet ja työyksiköt käyttökelpoista tietoa	Kohderyhmänä ovat olleet kolmen julkisen sektorin organisaation esimiehet ja heidän alaisensa. Tutkimuksessa on tehty kaksi kyselyä. Esimieskyselyyn on vastannut 44 esimiestä (90 %) ja henkilöstökyselyyn 893 (29-84 %) alaista ja esimiestä. Esimiehille järjestetyissä workshoppeissa on keskusteltu työpajan hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden	Kyselytutkimus osoitti, että esimiehen hyvät johtamisen käytännöt, työntekijän hyvinvointi ja työyksikön toiminnan koettu tuloksellisuus ovat kaikki yhteydessä toisiinsa. Hyvien johtamiskäytäntöjen vaikutus tuloksellisuuteen ei juuri riippunut työntekijöiden hyvinvoinnista. Työntekijän heikko työkyky saattaa vaatia erityistä herkkyyttä palkitsemisen oikeudenmukaisuudelle, jotta hänen työyhteisötaitojensa, kuten lojaalisuus ja kehittämishalukkuus, eivät

		työpaikkojen omilla johtamisen, hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mittareilla.	lisuuden mittareista. Keskusteluja on analysoitu laadullisesti. Lisäksi aineistona on käytetty kyselylomakkeiden avointen kysymysten vastauksia mittaamisesta ja seurannasta.	heikkenisi. Palkitsemisen epäoikeudenmukaisuus lisäsi sairaspöissaaloriskiä kaikilla. Toimihenkilöyksiköiden Työyksikkötason tarkastelussa esimiesten ja alaisten kokemukset yksikkönsä toiminnan tuloksellisuudesta eivät vastanneet toisiaan. esimiehet arvioivat yksikkönsä toiminnan tuloksellisuuden keskimäärin paremmaksi kuin suorittavaa työtä tekevien yksiköiden esimiehet. Hyvinvoinnin seurannan välineitä olivat kaikissa organisaatioissa työhyvinvointikyselyt, kehityskeskustelut sekä sairauspöissaaloiden seuranta. Tasapainotettu tuloskortti oli käytössä kaikilla, mutta tuloksellisuuden seurantamittarit vaihtelivat. Seurannan haasteet liittyivät mittareiden yhtenäistämiseen organisaation sisällä, olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen, tiedon ajantasaisuuteen, kattavuuteen ja luotettavuuteen, mittaustulosten analyysiin ja muutosten toteuttamiseen mittaustulosten pohjalta sekä yksilöihin kohdistuvaan mittaamiseen. Pätevien hyvinvoinnin mittareiden puutteen toivat esiin sekä alaiset että esimiehet erityisesti yksiköissä, joissa sovellettiin yksilöllistä suoritusmittausta. Kehityskeskustelut vajaa puolet työntekijöistä koki hyödyllisiksi ja työhyvinvointikyselyt joka viides. Silti usko hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulmien yhdistämiseen oli vahva ja siihen myös pyrki alaisten mielestä lähes puolet esimiehistä. Hyvät johtamiskäytännöt ovat yleensä samanlaisia kaikille riippumatta hyvinvoinnista. Nykyiset hyvinvoin-
--	--	---	---	--

				nin ja tuloksellisuuden seurantavälineet eivät anna työyksiköille käyttökelpoista tietoa toiminnan ohjaamiseen tai kootun tiedon hyötyä on vaikea nähdä. Esimies-työssä yksilön hyvinvoinnin, erityisesti työkyvyn tunnistaminen ja keinot sen ottamiseksi huomioon vaatisivat kehittämistä. Työhyvinvointikyselyissä voitaisiin arvioida myös työyksikön toiminnan tuloksellisuutta ja tarkastella koetun tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin suhdetta. Mit- taaminen ja seuranta sitovat organisaati- on resursseja ja niiden tuleekin luoda kestävä tuki paitsi johdon päätöksille myös esimiesten ja työyksiköiden toimin- nalle ja sen kehittämiseksi.
<p>Sinokki, Marjo 2011</p> <p>Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 115/ 2011</p> <p>Tutkimusraportti</p> <p>A 6</p>	<p>Social factors at work and the health of employees</p> <p>Sosiaaliset tekijät työssä ja työntekijöi- den terveys</p>	<p>Tutkimuksessa on selvitetty sosiaalisen tuen ja työilma- piirin yhteyttä työssä käy- vien terveyteen sekä ma- sennuksen, ahdistuneisuu- den, alkoholiriippuvuuden ja alkoholin väärinkäyttöä sekä unihäiriöitä yleisinä ongelmina työssä käyvän väestön keskuudessa. Yhteiskunnalliset tekijät ja mielenterveys</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Onko sosiaalinen tuki ja työyhteisön ilmapiiri yhteydes- sä mielenterveyden häiriöihin? 2. Liittyykö sosiaali- nen tuki unihäiriöi- 	<p>Sosiaalisen tuen ja työilma- piirin yhteyttä työssä käyvien (n = 3 347-3 430) terveyteen tutkittiin Terveiden ja hyvin- voinnin laitoksen Terveys 2000 -aineistossa. Sosiaalista tukea työssä mitattiin JCQ- kyselyllä (Job Content Ques- tionnaire) ja yksityiselämän sosiaalista tukea SSQ- kyselyllä (Social Support Questionnaire). Työilmapiiriä mitattiin kyse- lyllä, joka on osa Terve työ- yhteisö -kyselyä. Mielenter- veyshäiriöiden diagnoosit perustuivat CIDI haastatte- luun (Composite International Diagnostic Interview). Tiedot lääkärin määräämistä masen-</p>	<p>Tulosten mukaan ilmapiirin kokemisessa ei ollut merkitsevää eroa sukupuolten välillä. Naiset kokivat saavansa sosiaalista tukea enemmän työssä ja yksityiselämäs- sä. Vähäinen sosiaalinen tuki sekä työssä että yksityiselämässä oli yhteydessä ma- sennukseen, ahdistuneisuushäiriöihin ja moniin uniongelmiin. Huono työilmapiiri oli yhteydessä masennukseen ja ahdistu- neisuushäiriöihin. Vähäinen tuki sekä esimiehiltä että työtovereilta oli yhtey- dessä myöhempään masennuslääkkeiden käyttöön. Huono työilmapiiri ennusti ma- sennuslääkkeiden käyttöä. Vähäinen sosi- aalinen tuki esimieheltä näytti lisäävän työkyvyttömyyseläkkeen todennäköisyyt- tä. Työhyvinvointiin täytyy tutkimuksen mukaan kiinnittää huomiota, koska vä- häinen sosiaalinen tuki ja huono työilma- piiri ovat yhteydessä mielenterveyson-</p>

		<p>hin?</p> <p>3. Ovatko sosiaalinen tuki ja työyhteisön ilmapiiri yhteydessä masennuslääkkeiden käyttöön ja liittyy sosiaalinen tuki unilääkkeiden käyttöön?</p> <p>4. Onko sosiaalisen tuen ja työkyvyttömyyseläkkeiden välillä yhteyttä?</p> <p>5. Onko sukupuolten välillä eroja sosiaalisessa tuessa ja työyhteisön ilmapiirissä?</p>	<p>nus- ja unilääkkeistä poimittiin Kelan lääkerekisteristä ja tiedot työkyvyttömyyseläkkeistä Eläketurvakeskuksen ja Kelan rekistereistä</p>	<p>gelmiin ja lisäävät siten työkyvyn menettämisen riskiä. Nämä sairaudet ja oireet (masennus, ahdistuneisuus, alkoholiriippuvuus, alkoholin väärinkäyttö, unihäiriöt) aiheuttavat huomattavia kuluja yhteiskunnalle.</p>
<p>Vesa, Pirjo 2009</p> <p>Väitöskirja Tampereen yliopisto</p> <p>A 7</p>	<p>Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa.</p>	<p>Etnografisen tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata ja selittää tutkimuksessa kehitetyn teoria avulla hoitajien keskinäisen vuorovaikutuksen huumoria, jotta voitaisiin edesauttaa ja kehittää hoitajien hyvää oloa ja työhyvinvointia terveydenhuollossa.</p> <p>1. Mitkä käsitteet kuvaavat hoitajien keskinäisen vuoro-</p>	<p>Tutkimuksen aineisto (N=26) on kerätty hoitajilta, sijaishoitajilta, osastonsihteereiltä ja laitoshuoltajilta havainnoinnilla, kenttäpäiväkirjoilla, haastatteluilla sekä päiväkirjoilla. Aineisto n. 1000 sivua on analysoitu grounded-teoriamenetelmän jatkuvan vertailun analyyysillä.</p>	<p>Tutkimustulokseksi on saatu aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen tulosten mukaan hoitajien hyvä olo ja työhyvinvointi heijastuvat hoitotyön laadun ohella hoidon vaikuttavuuteen. Keskeistä huumorin käytön tilanteissa on se, tulkitaanko huumori hyvántahtoiseksi vai pahantahtoiseksi. Hyvántahtoisella huumorilla luodaan, ylläpidetään ja vahvistetaan työkaveri, huumorikaveri ja ystävyyssuhteita. Henkilökohtaisella ja työyhteisön tasolla keskinäisen vuorovaikutuk-</p>

		<p>vaikutuksen huumoria työyhteisön huumorikulttuurissa?</p> <p>2. Miten hoitajien keskinäisen vuorovaikutuksen huumoria kuvaavat käsitteet ovat suhteessa toisiinsa työyhteisön huumorikulttuurissa?</p> <p>3. Millaista hoitajien keskinäisen vuorovaikutuksen huumori on työyhteisön huumorikulttuurissa?</p>		<p>sen huumorin käyttö osoittaa ne arvot, asenteet, periaatteet ja säännöt, jotka ovat yksilölle ja työyhteisölle merkityksellisiä ja ilmenevät työyhteisössä. Huumorin käytöllä säädellään henkilökohtaisia ja työyhteisön rajoja. Huumorilla on olennainen tehtävä tunteiden ja työssä jaksamisen tasapainottamisessa.</p>
<p>Pekkarinen Laura, Sinervo Timo, Elovainio Marko, Noro Anja & Finne-Soveri Harriet 2006</p> <p>Artikkeli (referee) työpoliittisessa tutkimusjulkaisussa TEM / Suomen Akatemia</p> <p>A 8</p>	<p>Minkälaisiin työyhteisöihin hoitotyöntekijät sitoutuvat?</p> <p>Työyhteisön ilmapiiri, johtaminen ja työpaikan vaihtoaikeet vanhusten laitoshoidossa</p>	<p>Artikkelissa pohditaan, voidaanko rakenteellisilla tekijöillä vaikuttaa vanhustenhuollon sosiaalisen pääoman muodostumiseen. Kirjoituksessa vertaillaan erilaisia vanhusten laitoshoidon osastoja toisiinsa ja selvitetään, onko työntekijöiden sitoutumisessa ja heidän aikeissaan vaihtaa työpaikkaa eroja rakenteeltaan erilaisilla osastoilla, joissa toisissa on erikoistuttu dementia- ja psykiatrisiin</p>	<p>Vanhusten pitkäaikaisen hoidon integroitu arviointijärjestelmä (HoiToVa-hanke) tutkimustuloksia henkilöstötutkimuksesta. Hankkeessa on kerätty tietoja henkilöstön hyvinvoinnista ja työyhteisöjen toimivuudesta, osastojen tuottavuudesta ja kustannusvaikuttavuudesta ja hoidon koetusta laadusta. Näitä tietoja on yhdistetty Stakesin RAI-hankkeen tuottamiin osastotason tietoihin osastojen asiakasrakenteesta ja</p>	<p>Vastaajat kokivat yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä ja vain joka kymmenes työntekijä oli harkinnut usein vaihtavansa työpaikkaa. Vaikka työyhteisöjen ilmapiiri oli hyvä, koettiin dementia-/ psykiatrisosastoilla vuorovaikutus työyhteisössä turvallisemmaksi ja toiminta tavoitteellisemmaksi kuin sekaosastoilla. Suurin ero oli kuitenkin esimiehen toimintatavoissa. Dementia-/ psykiatrisosastoilla työntekijät kokivat esimiehensä toimivan oikeudenmukaisemmin kuin sekaosastoilla. Työntekijöiden organisaatioon sitoutumista ja työpaikan vaihtoaiteita selittäviä tekijöitä tarkasteltiin regressio-</p>

		hoitoon ja toisissa hoide- taan erilaisia asiakkaita (sekaosastot). Kirjoitukses- sa tarkastellaan erikoistu- neiden ja sekaosastojen työyhteisöjen toimivuutta ja johtamisen oikeudenmu- kaisuutta sekä pohditaan sitä, miten nämä vaikutta- vat työntekijöiden sitoutu- miseen ja aikeisiin vaihtaa työpaikkaa.	hoidon laadusta. Aineisto koostuu 100 vanhusten pitkä- aikaishoidon osastosta, joissa kaikkiaan 1061 työntekijää vastasi kyselyyn vuonna 2002.	analyyseillä. Työntekijöiden organisaati- oon sitoutumiseen olivat voimakkaimmin yhteydessä työyhteisönvuorovaikutuksen turvallisuus ja toiminnan tavoitteellisuus, mutta myös oikeudenmukaisesti toimiva esimies lisäsi sitoutumista. Työntekijöi- den työpaikan vaihtoaikkeitä selittivät kokemukset niin työyhteisön turvallisesta vuorovaikutuksesta ja ta- voitteellisuudesta kuin esimiehen ja pää- töksenteon oikeudenmukaisuudesta. Työntekijöiden sitoutuminen organisaati- oon oli kuitenkin voimakkaimmin yhtey- dessä työpaikan vaihtoaikkeisiin. Työnteki- jöiden sitoutuminen myös välitti työyh- teisötekijöiden vaikutuksia työpaikan vaihtoaikkeisiin: eritoten toiminnan ta- voitteellisuus ja esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuus lisäsivät työntekijöi- den sitoutumista ja näyttivät sitä kautta myös vähentävän heidän työpaikan vaih- toaikkeitään. Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden sitoutuminen kehittyy parhaiten työyhteisöissä, joissa työnteki- jät tuntevat olonsa turvalliseksi ja voivat kehittää ammatillisia kykyjään ja osaa- mistaan.
Mamia, Tero & Melin, Harri (toim.) 2006 Melin, H., Blom, R. & Mamia, T. Työelämän joustot: joh- topäätöksiä ja pohdintaa. Teoksessa. Kenen ehdoil-	Työelämän joustot: johtopäätöksiä ja pohdintaa. Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilös- tön näkökulmia	Tutkimushankkeen tavoit- teena on ollut kartoittaa erilaisten joustavien työ- järjestelyjen käyttöä suomalaisilla työpaikoilla.	Tutkimusaineisto on kerätty 106 toimipaikalta, jotka edustavat monipuolisesti suomalaisia työpaikkoja. Tut- kimusaineisto koostuu kol- mesta osasta: henkilöstö- kyselystä (N=1177), johtajien ja luottamushenkilöiden teemahaastatteluista sekä	Suomalaisessa työelämässä monet työn joustavan organisoinnin muodot on otettu varsin laajalti käyttöön. Tiimityön näh- dään parhaimmillaan tuottavan etuja se- kä työntekijälle että työnantajalle. Joh- don näkemysten mukaan tiimityö on li- sännyt vastuullisuutta, aloitteellisuutta, itsenäisyyttä ja sitoutumista organisaati- on tavoitteisiin. Tiimityöskentelyllä pys-

<p>la työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia.</p> <p>Mamia, T. & Koivumäki, J.</p> <p>Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot</p> <p>Työpoliittinen tutkimus</p> <p>A 9</p>			<p>toimipaikkakohtaisista taustakyselyistä (N=104). Raportin keskiössä on toimipaikkojen johtajien haastattelujen laadullinen analyysi. Johtajien näkökulmaa on täydennetty henkilöstöaineiston kvantitatiivisella analyysillä ja osin myös luottamusmiesten näkemyksillä.</p>	<p>tytään hyödyntämään aikaisempaa paremmin ja monipuolisemmin henkilöstön osaamista. Kun tiimin autonomian aste on suhteellisen korkea, lisää tämä henkilöstön työkokemuksen positiivisuutta. Tiimi-autonomia vaikuttaa merkittävästi myös tiimityön toimivuuteen. Työn uudet joustavat organisointitavat, tiedon, osaamisen ja innovaatioiden merkityksen kasvaminen sekä kilpailu osaavasta työvoimasta ovat nostaneet luottamuksen ja sitoutumisen teemat keskeisiksi. Kun työprosesseja ei työn luonteen muuttuessa enää voida välittömästi kontrolloida, vaihtoehtona nähdään luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen perustuva toimintakulttuuri. Pienilläkin toimintatapojen muutoksilla voidaan saavuttaa merkittäviä parannuksia työhyvinvoinnissa. Yksityisellä sektorilla henkilöstön yhteisöllisen hyvinvoinnin ja yrityksen taloudellisen menestyksen välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevä riippuvuus. Useassa tapauksessa hyvinvointi ja taloudellinen menestys kulkevat käsi kädessä. Luottamusta ja työpaikkaan sitoutumista edistävät vahvimmin positiiviset työkokemukset ja työssä viihtyminen. Positiivisia kokemuksia tuottaa vaihteleva, itsenäinen ja sopivan haasteellinen työ, jossa työntekijä pystyy toteuttamaan itseään. Tällainen työ edellyttää useimmiten toiminnallisesti joustavaa organisaatiota sekä luottamukseen perustuvaa johtamista. Johtamisen oikeudenmukaisuus,</p>
--	--	--	--	---

				<p>työntekijöiden huomioiminen yksilöinä ja kiitoksen antaminen ovat usein voimakkaampia kannustimia kuin persoonattomat tulospalkkiot, joilla kuitenkin voi myös olla positiivinen vaikutus. Työ koetaan positiivisena silloin, kun työn määrä ja vaatimustaso vastaavat työntekijän resursseja, ja kun työstä saatavat materiaaliset, sosiaaliset ja psykologiset palkkiot vastaavat työpanosta, eli kun niin sanottu ”psykologinen sopimus” on tasapainossa. Vastaavasti työpaikan epävarmuus tai irtisanomisten uhka heikentävät ainakin jossain määrin vakituisessa työsuhteessa olevien sitoutumista ja luottamusta. Merkittävä havainto on, että muutokset työpaikalla, olivat ne sitten positiivisia tai negatiivisia näyttävät heikentävän työpaikan ilmapiiriä. Sekä kannattavuuden paraneminen että heikkeneminen näyttäisivät olevan yhteydessä keskimääräistä heikompaan luottamuksen ja sitoutumisen tasoon. Tulos saattaa selittyä sillä, että kaikki muutokset luovat epävarmuutta joko yleisesti tai niihin liittyviä seurauksia koskevien pelkojen vuoksi. Pelloissa keskeisellä sijalla on työpaikan säilymiseen liittyvät uhat ja yleisemmin vaara tulla tarpeettomaksi ja siihen kytkeytyvät psyykkiset kokemukset.</p>
<p>Ponteva, Katariina 2009 Väitöskirja Tampereen yliopisto</p>	<p>Työntekijän samastuminen organisaatioon ja vieraantumisen työstä organisatiomuutoksessa</p>	<p>Tutkimuksessa on selvitetty, miten yksilö organisatiomuutosprosessin edetessä samaistuu uuteen organisaatioon, ja kuinka hän</p>	<p>Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa on käytetty narratiivista lähestymistapaa. Tutkimuksen pääaineena on</p>	<p>Organisaatioiden yhdistymisprosessi on haastava tilanne, joka saattaa vaikeuttaa yksilön samaistumista organisaatioon. Jos työntekijällä on tarpeeksi tietoa organisatiomuutokseen liittyvistä asioista, hän</p>

A 10	Narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta	<p>on kiinnittynyt työhönsä vai onko hän vieraantunut siitä.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Miten organisaatiomuutos vaikuttaa yksilön organisaatioonsa samaistumiseen? 2. Miten organisaatiomuutos vaikuttaa yksilön työstään vieraantumiseen? 	ollut 43 puolistrukturoitua haastattelua ja organisaatiossa (Helsingin kaupungin liikelaitos) oleva julkinen materiaali. Lisätietoa ovat tuoneet organisaatiossa tehdyt kyselyt, kehittämishankkeet ja havainnointi.	kokee olevansa osa organisaatiota ja psykologisesti omistavansa sitä tai hän kokee tekevänsä emotionaalista työtä, hänen on helpompi samaistua uuteen organisaatioon. Jos työntekijä kokee työstä tulleen hänelle vierasta, työntekijän voi olla vaikea kiinnittyä työhönsä organisaatiomuutosprosessin edetessä ja tämä voi ilmetä välinpitämättömyytenä työtä kohtaan. esimiehillä ja johdolla on merkittävä rooli siinä, kuinka innostuneita työntekijät työstään ovat. Esimiehet ja johto pystyvät kannustamaan ja tukemaan työntekijöitä niin, että työntekijät kokevat tekevänsä mielekästä ja palkitsevaa työtä. Esimiehet voivat omalla johtamistyyllillään vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon samaistumiseen ja työhön kiinnittymiseen. Muutostilanteissa tulee huolehtia siitä, että työntekijät saavat tarpeeksi tietoa prosessin etenemisestä ja pääsevät mahdollisuuksien mukaan osallistumaan siihen. Tärkeää on myös muutoksen arviointi.
<p>Sirola-Karvinen, Pirjo, Jurvansuu, Hanna, Rautio, Maria & Husman, Päivi 2010</p> <p>Tutkimusartikkeli Journal of Occupational & Environmental Medicine 2010 -julkaisussa.</p> <p>A 11</p>	<p>Cocreating a Health-Promoting Workplace</p> <p>Yhteiskehittäminen Terveyttä edistävä työpaikka</p>	<p>Artikkelissa esitellään TEDI-hankkeessa (Terveyttä edistävän työpaikan kriteeristö) toteutetun ja arvioitun työpaikkalähtöisen terveyden edistämisen kehittämisprosessi. Hankkeessa on selvitetty, miten työpaikan kehittämisen terveyttä edistäväksi työpaikaksi on toteutettu hankeorganisaatioissa, mi-</p>	<p>TEDI-prosessi on pilotoitu ja arvioitu neljässä organisaatiossa Työterveyslaitoksen toteuttamassa hankkeessa vuosina 2008-2010. Kokonaisuudessaan pilottiprojekti jatkuu vuoden 2011 loppuun saakka, jolloin terveyttä edistävän työpaikan kriteeristö on ollut tavoitteena lisätä kohdeorganisaatioiden strategioihin sekä ottaa osaksi niiden päi-</p>	<p>Hankkeen lähtökohtana on ollut ajatus, että työpaikka voi olla merkittävä työkyvyn ja terveyden edistämisen areena. Tämän mahdollistamiseksi, työterveyden ja hyvinvoinnin edistämisen tulisi olla pysyvä osa organisaation strategiaa sekä prosesseja. Hankkeen tulokset ja kokemukset ovat olleet rohkaisevia. TEDI-yhteiskehittämisprosessi on mahdollisuus yhdistää terveyden edistäminen sekä johtamiseen että HRM-prosesseihin ja rakenteisiin. Se on monipuolinen erilaisia ter-</p>

		<p>ten terveyttä edistävä toiminta vakiintui ja juurtui organisaatioiden käytännön toimintaan ja mitkä tekijät tukivat ja estivät kehittämisprosessia.</p>	<p>vittäistä toimintaa. Hankkeessa on luotu laaja-alainen, organisaatioiden kulttuurit huomioonottava terveyttä edistävän työpaikan kriteeristö, jota voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä ja arvioinnissa. Tavoitteena on ollut vakiinnuttaa TEDI-yhteiskehittämisen avulla laaja-alainen työkyvyn ja terveyden edistäminen organisaatioiden pysyviksi käytännöiksi ja osaksi organisaatioiden omaa toimintaa sekä kehittää organisaation työhyvinvoinnin johtamisen menetelmä. TEDI-prosessi perustuu yhteiskehittämiseen ja sitoutumiseen: henkilöstö luo terveyttä edistävän työpaikan. Prosessissa henkilöstö nähdään organisaation pääomana, johon kannattaa investoida. Prosessi on luonteeltaan jatkuva, ja sitä tulee johtaa sekä arvioida.</p>	<p>veyden ja työhyvinvoinnin näkökulmia yhdistävä menetelmä, jota voidaan käyttää useissa tilanteissa. Johtamisrakenteiden ja prosessien osana menetelmä huomioi organisaation omat todelliset resurssit ja mahdollisuudet kehittää työtä. Johtajat ovat osa prosessia. Näin he näkevät yhteyden prosesseihin sekä strategioihin ja kykenevät siten tekemään välittömästi päätöksiä. TEDI-prosessi on menetelmä, jossa koko henkilökunnan on mahdollista olla osallisena ja tulla kuulluksi. Osallisuuden avulla jokainen voimaantuu kehittämään terveyttä ja työhyvinvointia sekä ottamaan yhteisesti vastuuta niiden kehittämisestä. Jokaisessa hankkeen pilottiorganisaatiossa käytiin erittäin laajaa yhteiskeskustelua keskinäisessä yhteisymmärryksessä ja valittiin pääkehittämiskohteet yhdessä. TEDI-yhteiskehittäminen varmistaa, että organisaatio kehittää tärkeimpiä asioita sopivimmalla tavalla. TEDI-yhteiskehittämisprosessia voidaan arvioida sekä kvantitatiivisilla että kvalitatiivisilla mittareilla. Organisaation taloudellisia indikaattoreita voidaan käyttää prosesseissa osoittamaan taloudellista kehitystä. Menetelmä sisältää systemaattisen prosessin arvioinnin, joka on hyödyllinen työkalu prosessien oikeaan suuntaan ohjaamiseen ja opastamiseen. Tulosten mukaan TEDI-kriteeristö on käytännöllinen työkalu edistämään työpaikan terveyttä ja työhyvinvointia. TEDI-yhteiskehittämismenetelmä tarjoaa ko-</p>
--	--	--	--	---

				<p>konaan uuden terveyttä ja työhyvinvointia koskevan ajattelutavan. Menetelmän mukaan organisaation henkilöstö, työprosessit, organisaatorakenteet ja työolosuhteet nähdään kehittämisen arvoisina resursseina. Osallisuus, kumppanuus ja luottamus muotoutuvat organisaatioissa yhteiskehittämisen avulla lisääntyviksi jokapäiväisen työn haasteisiin vastaaviksi uusiksi ideoiksi ja ratkaisuuksi. Positiivisuuteen keskittyminen on valintakysymys ja pääidea on lisätä ja levittää positiivista ajattelua ja toimintaa. Organisaation vahvuutena on sen tukevaan ja tuottavaan kehittämiseen pohjautuva perusta. Pilottiorganisaatioista saadut tulokset osoittavat, että TEDI-menetelmällä on mahdollista luoda organisaatioihin uusi voimaannuttava kehittämiskulttuuri. TEDI-menetelmä voi tuottaa organisaatioihin kilpailukykyä tekemällä sen todelliseksi investoinniksi tulevaisuuteen.</p>
<p>Nakari, Maija-Liisa 2003</p> <p>Väitöskirja Jyväskylän yliopisto</p> <p>A 12</p>	<p>Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus</p>	<p>Tutkimuksen tehtävänä on ollut selvittää työilmapiirin yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin sekä sitä, miten ilmapiiri ja hyvinvointi voivat muuttua.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Onko työilmapiiri yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin? 2. Ovatko työyhteisön 	<p>Tutkimuskohteena on ollut Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalouksia tuottavan organisaation henkilöstö sekä työyhteisöt. Tutkimuksessa on käytetty aineistona vuosina 1997, 1998, 2000 ja 2001 (v. 2001 N=2620) henkilöstölle tehdyn ilmapiiri-, stressi- ja sairauspoissaolokyselyn tuloksia. Aineistoa on kuvattu frek-</p>	<p>Työyhteisön hyvä ilmapiiri vähensi ja huono lisäsi stressiä ja sairauspoissaoloja. Myös stressi ja sairauspoissaolot liittyivät toisiinsa. Myönteisen kehityksen kokemuksissa työyhteisöissä, työntekijät uskoivat ilmapiiriin vaikuttavien tekijöiden kehittyvän tulevaisuudessa parempaan suuntaan. Työvuosien määrästä riippumatta raskaaksi koettu työ ja palkitsemattomuuden kokemus lisäsivät stressiä. Kokeneimmat työntekijät odottivat hyvinvointia edistävän työn toteuttavan</p>

		<p>ilmapiirin muutos ja työntekijöiden hyvinvoinnin muutos yhteydessä toisiinsa?</p> <p>3. Onko työyhteisön ilmapiirin ja työyhteisön hyvinvoinnin muutoksella yhteyttä ilmapiirikyselyn tuloksia hyödyntävään työyhteisön kehittämisprosessiin?</p>	<p>venssijakautumilla, keskiluvuilla ja hajonnoilla. Muut menetelmät ovat olleet muuttujien yhteyksien tarkastelu, analyysien syventäminen, muuttujiin sisältyvän informaation tiivistäminen, ryhmien välisten erojen tarkastelu sekä riippuvan muuttujan vaihtelun selittäminen riippumattomalla muuttujilla. Tutkimuksen tulokset on analysoitu tilastollisten testien avulla. Ryhmien keskiarvojen eroja on tutkittu riippumattomien otosten t-testillä, varianssianalyysillä ja tarvittaessa parametrittomilla menetelmillä, Mann-Whitney U-testillä, Wilcoxonin signed ranks-testillä ja Kruskal-Wallis testillä yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Muuttujien välisen yhteyden toteamiseen on käytetty Pearsonin ja Spearmanin korrelaatioker-toimia, muuttujajoukkojen tiivistämiseen faktorianalyysiä sekä selittämiseen regressioanalyysiä.</p>	<p>itsensä toteuttamiseen, työn mielekkyyteen ja tasavertaisuuteen liittyviä tarpeita. työyhteisön tuottaman palvelun hyvä laatu vähensi stressiä ja huono laatu lisäsi sitä. Tutkimuksen mukaan johdon ja miesten ilmapiiri ja hyvinvointi olivat keskimääräistä paremmat, useat miehet toimivat kehittävydeltään hyvissä johtotehtävissä. Esimiestoiminta ja tasapuolisuus olivat aina yhteydessä työntekijöiden ilmapiiriin. Kehittävän ja motivoivan työn mahdollistajia olivat tasapuolinen kohtelu, kuten työmäärän järjestäminen oikeudenmukaisesti ja kunkin työntekijän osuuden arvostaminen työssä. Työyhteisön hyvä sosiaalinen vuorovaikutus korvasi puutteellista työn kehittävyttä ja vähensi stressiä. Oikeudenmukaisella palkkausk politiikalla, palkitsemisella ja oman palkan työtä vastaavuudella oli yhteyttä työhyvinvointiin. Optimitöy ympäristössä palkitsemisella ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä ei ollut yhteyttä, työ oli sisäisesti palkitsevaa. työn kehittävyden myönteiset muutokset vähensivät stressiä. Esimiehen kasvu- ja kehittämismyönteisillä johtamistoiminnoilla kuten kehittämisaktiivisuudella, uusiin ideoihin kannustamisella, kehityskeskusteluilla ja vastuun antamisella oli selvä yhteys työyhteisön stressitason muutokseen. Työntekijöiden yhteinen huolenaihe oli henkilökunnan riittävyys, työnjaon toimivuus ja työn yhteiskunnallinen arvostus. Myönteisen tulevaisuuskuvan voi tulkita voimavaraksi tulevien haasteiden kohtaami-</p>
--	--	--	--	--

				<p>sessä. Tutkimus vahvasti ajatusta työyhteisön ilmapiiriin, työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden yhteyksistä.189 192</p>
<p>Koivumäki, Jaakko 2008</p> <p>Väitöskirja Tampereen yliopisto</p> <p>A 13</p>	<p>Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa</p>	<p>Tutkimuksen tehtävänä on ollut selvittää luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mitä luottamus ja yhteisöllisyys valtion organisaatioissa on? 2. Edistävätkö luottamus ja yhteisöllisyys työhyvinvointia ja organisaatiositoutumista? 3. Eriytyykö luottamuksen ja yhteisöllisyyden kokeminen iän, sukupuolen tai ammattiaseman mukaan? 4. Missä määrin luottamus ja yhteisöllisyys ovat organisaation, missä määrin lähityöyhteisön ominaisuuksia? 	<p>Tutkimuskohteena on ollut viisi valtion organisaatiota, joissa on v. 2006 kerätty survey-aineistona (N=440). sekä aineistoa täydentävästä laadullisesta aineistosta eli seitsemästä teemahaastattelusta ja survey-kyselyyn vastanneiden sähköpostipalautteista. Tutkitut ovat olleet ei-esimiesasemassa olevia valtionhallinnon ylitarkastajia, erikoistutkijoita, toimistosihteereitä ja mikrotukihenkilöitä.</p> <p>Tutkimuksessa on käytetty triangulaatiota eli monimetodista strategiaa, joka on rajoittunut menetelmiin ja aineistoihin. Aineisto on analysoitu teemoittelun avulla ja kvalitatiivisen analyysin tuloksia on suhteutettu kvantitatiiviseen analyysiin ja päinvastoin. Survey-tutkimusaineisto on analysoitu tilastollisten tutkimusmenetelmien mukaisesti.</p>	<p>Tutkimus osoitti, että luottamus ja yhteisöllisyys ovat työyhteisön sosiaalista pääomaa, koska ne tekevät työn arjesta sujuvaa. Luottamuksen ja yhteisöllisyyden puute lamaannuttaa työyhteisön. Lähityöyhteisöissä vallitseva luottamus ja yhteisöllisyys sitouttavat organisaatioon ja vähentävät työperäisten stressioireiden kokemusta. Horisontaalista luottamusta vahvistavia tekijöitä ovat työn autonomia (vaikutusmahdollisuudet), vähäiset kontaktit organisaation ulkopuolelle, työroolin selkeys, tyytyväisyys palkkausjärjestelmään ja koettu työtehtävien monipuolistuminen. Työkavereita kohtaan tunnettu luottamus vähenee, jos on joutunut kiusatuksi ja myös ikä vaikuttaa eli nuoremmat työntekijät luottavat keskimäärin enemmän työkavereihinsa. Yhteisöllisyyden kokemukseen yhteydessä olevan positiivisia tekijöitä ovat: työn imu (työhön sitoutuminen), työroolin selkeys, työasioissa auttavat tutut, tyytyväisyys työaika-järjestelyihin ja työtehtävien monipuolistuminen. Luottamusta lähiesimieheen synnyttää erityisesti esimieheltä saatu tuki, innostavaksi koettuun esimieheen luotetaan erityisen paljon. Esimiehen alaiseen kohdistama työhön ja laatuun kohdistama valvonta, joka implikoi esimiehen alaista kohtaan osoittamaa kiinnostusta ja arvostusta, työn autonomia,</p>

		5. Kuinka sosiaalista sosiaalinen pääoma on?	joka implikoi esimiehen alaistaan kohtaa osoittamaan luottamusta, tyytyväisyys palkkausjärjestelmään, yleistynyt luottamus sekä työroolin selkeys ovat positiivisessa yhteydessä vertikaaliseen luottamukseen. Vahvan sosiaalisen pääoman työyhteisöissä valtaetäisyys on lyhyt, työnjako selkeä ja taloudellisten palkkioiden jakautuminen koetaan oikeudenmukaiseksi. Työprosessiin liittyvä autonomia ja monipuolistuneet työtehtävät edesauttavat sosiaalisen pääoman muodostumista. Toisaalta myös selkeä työnjako ja jämäkkä johtajuus tuottavat sosiaalista pääomaa. Organisaatiotasolla vakauden ja ennakoitavuuden puute synnyttää epäluottamusta ylimpään johtoon ja synnyttää henkilöstön turhautumista.
--	--	--	---

Liite 3. Opinnäytetyössä analysoidut tutkimukset

<p><i>Marjala Pauliina 2009</i> <i>Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisin prosesseina - narratiivinen arviointitutkimus</i></p>
<p>Marjalan (2009: 6, 59-60) väitöskirja käsittelee työhyvinvoinnin kokemuksia kertomuksellisin prosesseina. Väitöskirja on lähestymistavaltaan narratiivinen arviointitutkimus. Tutkimuksen kohderyhmänä on ollut 12 henkilöä, jotka ovat osallistuneet tutkimukseen Hyvinvointiprofiilipilotti-hankkeessa mukana olleissa organisaatioissa. Tutkimuksen aineisto on kerätty tutkimukseen osallistuneiden pitämien päiväkirjojen sekä kahden aktiivihaastattelun avulla. Tulosten mukaan yhteisesti kerrotut työhyvinvoinnin ilmiön muodostavat tekijät Marjalan mukaan ovat: työsitoutuneisuus, kokonaiselämän hyvinvointi, vastuullisuus itsestä, dialoginen yhteisöllisyys, koettu työn haasteellisuus, yksilöllinen ja arvostava esimiestyö, ilon ja onnistumisen kokemukset työssä, tunne arvostettavan työn tekemisestä, osaaminen asiakastyössä ja yksilöllisten tarpeiden huomiointi työnkuvassa.</p>
<p><i>Sinisammal Janne 2011</i> <i>Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen - tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista</i></p>
<p>Sinisammal (2011: 5) on tutkinut väitöskirjassaan työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltaista kehittämistä tutkimus- ja kehittämisprojektien sekä asiantuntijahaastattelujen pohjalta. Väitöstutkimuksen tavoitteena on ollut neljän esimerkin avulla tutkia työhyvinvointia. Väitöstutkimus koostuu neljästä artikkelista, joiden empiirinen aineisto on peräisin viidestä erillisestä tutkimushankkeesta. Tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin keskeiset osa-tekijät ovat: työntekijä, lähityöyhteisö, työ, johtaminen ja työyhteisön ulkopuoliset tekijät.</p>
<p><i>Elo Anna-Liisa, Ervasti Jenni, Teräsaho Mia, Hemmilä Petri, Lipponen Jukka & Salimäki Aino 2009</i> <i>Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa</i></p>
<p>Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksessa on selvitetty, miten palkitsemisen oikeudenmukaisuus on yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin sekä, miten työntekijät kokevat uuden työn vaativuuteen, yksilön pätevyyteen ja työn suoriutumiseen perustuvan palkkausjärjestelmän. Palkkauksen oikeudenmukaisuutta, psykososiaalisia työoloja ja koettua hyvinvointia on tutkittu kyselytutkimuksella. Tutkimuksen tulosten mukaan palkitsemisen oikeudenmukaisuuskokemukset olivat lievästi yhteydessä toiminnan tuloksellisuuteen. Organisaation päätöksenteon nettelytapojen oikeudenmukaisuus oli voimakkaammin yhteydessä koettuun tuloksellisuuteen. Hyvinvointi eli koettu terveydentila, stressioireet tai</p>

<p>myönteinen työn imu ei puolestaan ollut yhteydessä palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen. Hyvinvointi oli tutkimuksen mukaan yhteydessä organisaation päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen, työn vaatimuksiin ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin. Organisaation päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus osoittautui keskeiseksi tekijäksi sekä tuloksellisuuden että hyvinvoinnin selittäjänä. (Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen, & Salimäki 2009: 4.)</p>
<p><i>Alasoini Tuomo 2011</i> <i>Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestävällä tavalla</i></p>
<p>Alasoini (2011: 140-141) on etsinyt vastusta siihen, kuinka työelämää voidaan kehittää kestävällä tavalla siten, että työn tuottavuus ja työelämän laatu paranevat toteutettavien toimenpiteiden myötä samanaikaisesti ja toisiaan tukevalla tavalla. Suomessa on viime vuosina pystytty edistämään tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaista paranemista yritys- tai organisaatiotasolla työelämän kehittämisprojektien avulla. Laadullisesti kestävä tuottavuuskasvun aikaansaaminen on mahdollista systemaattisen sekä johdon ja henkilöstön yhteistoimintaan perustuvan kehittämistyön avulla. Kyky tuottaa innovaatioita on organisaatioille jatkossa entistä tärkeämpi kilpailuedun lähde. Tämä edellyttää useita muutoksia organisaatioiden rakentumisessa ja ohjauksessa, esimiestyössä ja johtamisen käytännöissä sekä työtehtävien sisällöissä ja henkilöstön osaamisessa.</p>
<p><i>Elo Anna-Liisa, Ervasti Jenni & Kuokkanen Anna 2010</i> <i>Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa</i></p>
<p>Elo, Ervasti & Kuokkanen (2010: 7) ovat tutkineet kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa toteutetussa tutkimuksessa hyvinvointia ja tuloksellisuutta esimiestyön haasteena sekä sitä, saavatko esimiehet ja työyksiköt käyttökelpoista tietoa työpaikkojen omilla johtamisen, hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mittareilla työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja johtamiseksi. Työyksikön johtamisen käytännöt, hyvinvointi ja toiminnan koettu tuloksellisuus ovat yhteydessä toisiinsa ja työntekijän heikko työkyky saattaa vaatia erityistä herkkyyttä palkitsemisen oikeudenmukaisuudelle. Työyksiköiden usko hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulmien yhdistämiseen oli vahva ja siihen pyrki alaisten mielestä lähes puolet esimiehistä. Hyvät johtamiskäytännöt ovat yleensä samanlaisia kaikille riippumatta hyvinvoinnista. Nykyisin käytössä olevat hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden seurantavälineet eivät anna työyksiköille käyttökelpoista tietoa toiminnan ohjaamiseen tai kootun tiedon hyötyä on vaikea nähdä. Esimiestyössä yksilön hyvinvoinnin ja etenkin erityisesti työkyvyn tunnistaminen ja keinot sen ottamiseksi huomioon vaativat kehittämistä.</p>
<p><i>Sinokki Marjo 2011</i> <i>Social factors at work and the health of employees</i></p>

<i>Sosiaaliset tekijät työssä ja työntekijöiden terveys</i>
<p>Sinokki (2011: 89-90) on selvittänyt sosiaalisen tuen ja työilmapiirin yhteyttä työssä käyvien terveyteen. Tutkimuksen tulosten mukaan työilmapiirin kokemisessa ei ollut merkitsevää eroa sukupuolten välillä. Naiset kokivat saavansa enemmän sosiaalista tukea työssä ja yksityiselämässä. Vähäisen sosiaalinen tuki työssä ja yksityiselämässä oli yhteydessä masennukseen, ahdistuneisuushäiriöihin ja uniongelmiin. Huono työilmapiiri oli yhteydessä masennukseen ja ahdistuneisuushäiriöihin. Esimiesten ja työtovereiden vähäinen tuki oli yhteydessä myöhempään masennuslääkkeiden käyttöön ja huono työilmapiiri ennusti masennuslääkkeiden käyttöä. Esimieheltä saatu vähäinen sosiaalinen tuki näytti lisäävän työkyvyttömyyseläkkeen todennäköisyyttä. Työhyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota, koska vähäinen sosiaalinen tuki ja huono työilmapiiri ovat yhteydessä mielenterveysongelmiin ja lisäävät siten työkyvyn menettämisen riskiä. Työpaikan sosiaalisiin tekijöihin tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden terveyttä edistävänä toimintana. Olisi tärkeää myös tutkia, voidaanko näihin tekijöihin kohdistuvilla interventioilla parantaa työhyvinvointia ja tuottavuutta.</p>
<i>Vesa Pirjo 2009</i>
<i>Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa</i>
<p>Vesa (2009: 3-4) on tutkinut hoitajien huumorin käyttämisessä keskinäisessä vuorovaikutuksessa hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävänä tekijänä ja kehittänyt aineistolähtöisen teorian työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen tulosten mukaan hoitajien hyvä olo ja työhyvinvointi heijastuvat hoitotyön laadun ohella hoidon vaikuttavuuteen. Keskeistä hoitajien huumorin käytön tilanteissa on ollut se, onko huumori tulkittu hyväntahtoiseksi vai pahantahtoiseksi. Hyvääntahtoisella huumorilla on luotu, ylläpidetty ja vahvistettu työkaveri, huumorikaveri ja ystävyysuhteita. Henkilökohtaisella ja työyhteisön tasolla keskinäisen vuorovaikutuksen huumorin käyttö on osoittanut tutkimuksen mukaan ne arvot, asenteet, periaatteet ja säännöt, jotka ovat yksilölle ja työyhteisölle merkityksellisiä ja ilmenevät työyhteisössä. Huumorin käytöllä on säädelty henkilökohtaisia ja työyhteisön rajoja. Huumorilla on tutkimuksen mukaan olennainen tehtävä tunteiden ja työssä jaksamisen tasapainottamisessa.</p>
<i>Pekkarinen Laura, Sinervo Timo, Elovainio Marko, Noro Anja & Finne-Soveri Harriet 2006</i>
<i>Minkälaisiin työyhteisöihin hoitotyöntekijät sitoutuvat? Työyhteisön ilmapiiri, johtaminen ja työpaikan vaihtoaikheet vanhusten laitoshoidossa</i>
<p>Pekkarinen, Sinervo, Elovainio, Noro & Finne-Soveri (2006: 52-65) ovat pohtineet artikkelissaan, voidaanko rakenteellisilla tekijöillä vaikuttaa vanhus- tenhuollon sosiaalisen pääoman muodostumiseen ja vertailleet erilaisia vanhusten laitoshoidon osastoja toisiinsa ja selvittäneet, onko työntekijöiden sitoutumisessa ja heidän aikeissaan vaihtaa työpaikkaa eroja rakenteeltaan erilaisilla osastoilla. Artikkelissa on tarkasteltu dementia- ja psykiatria-</p>

osastojen työyhteisöjen toimivuutta ja johtamisen oikeudenmukaisuutta sekä pohdittu, miten nämä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja aikeisiin vaihtaa työpaikkaa. Tulosten mukaan työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen olivat voimakkaimmin yhteydessä työyhteisön vuorovai-
kutuksen turvallisuus ja toiminnan tavoitteellisuus. Oikeudenmukaisesti toimiva esimies lisäsi organisaatioon sitoutumista. Työntekijöiden työpaikan
vaihtoaikkeitä selittivät kokemukset niin työyhteisön turvallisesta vuorovaikutuksesta ja tavoitteellisuudesta kuin esimiehen ja päätöksenteon oikeu-
denmukaisuudesta.

Mamia, Tero & Melin, Harri 2006

Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Tutkimushankkeen tavoitteena on ollut kartoittaa erilaisten joustavien työjärjestelyjen käyttöä suomalaisilla työpaikoilla

Työministeriön tutkimushankkeessa on selvitetty erilaisten joustavien työjärjestelyjen käyttöä suomalaisilla työpaikoilla. Suomalaisessa työelämässä on tutkimuksen mukaan monet työn joustavat organisoinnin muodot otettu varsin laajalti käyttöön. Tiimityön nähtiin tuottavan etuja sekä työntekijäl-
le että työnantajalle, ja johdon näkemysten mukaan tiimityö oli lisännyt vastuullisuutta, aloitteellisuutta, itsenäisyyttä ja sitoutumista organisaation
tavoitteisiin. Tiimityöskentelyllä pystytään tutkimuksen mukaan hyödyntämään aikaisempaa paremmin ja monipuolisemmin henkilöstön osaamista ja
autonomian korkea aste lisää henkilöstön työkokemuksen positiivisuutta. Työn luonteen muuttuessa kontrollon vaihtoehtona nähdään luottamuk-
seen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen perustuva toimintakulttuuri. Työhyvinvointiin voidaan saavuttaa merkittäviä paran-
nuksia pienilläkin toimintatapojen muutoksilla. Tutkimuksessa todetaan, että useassa tapauksessa, mutta ei kuitenkaan aina, hyvinvointi ja taloudelli-
nen menestys kulkevat käsi kädessä. Positiivisia kokemuksia tuottaa vaihteleva, itsenäinen ja sopivan haasteellinen työ. Tällainen työ edellyttää toi-
minnallisesti organisaatiolta joustavuutta sekä luottamukseen perustuvaa johtamistapaa. Johtamisen oikeudenmukaisuus, työntekijöiden huomioimi-
nen yksilöinä ja kiitoksen antaminen ovat tutkimuksen mukaan usein voimakkaampia kannustimia kuin tulospalkkiot, joilla kuitenkin voi myös olla posi-
tiivinen vaikutus. Työ koetaan positiivisena silloin, kun työn määrä ja vaatimustaso vastaavat työntekijän resursseja ja työstä saatavat materiaaliset,
sosiaaliset ja psykologiset palkkiot vastaavat työpanosta. Merkittävää tutkimuksen mukaan oli, että työpaikalla tapahtuvat sekä positiiviset että nega-
tiiviset muutokset näyttivät heikentävän työpaikan ilmapiiriä. (Mamia & Melin 2006: 3-4.)

Ponteva, Katariina 2009

*Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa
Narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta*

Ponteva (2009: 3) on tutkinut laadullisessa tapaustutkimuksessa, miten yksilö samaistuu uuteen organisaatioon organisaatiomuutosprosessin edetessä, ja kuinka hän on kiinnittynyt työhönsä, vai onko hän vieraantunut siitä. Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatioiden yhdistymisprosessi on haastava tilanne, joka saattaa vaikeuttaa yksilön samaistumista organisaatioon. Jos työntekijällä on tarpeeksi tietoa organisaatiomuutokseen liittyvistä asioista, hän kokee olevansa osa organisaatiota ja psykologisesti omistavansa sitä tai hän kokee tekevänsä emotionaalista työtä, hänen on helpompi samaistua uuteen organisaatioon. Jos työntekijä kokee työstä tulleen hänelle vierasta, työntekijän voi olla vaikea kiinnittyä työhönsä organisaatiomuutosprosessin edetessä, ja tämä voi ilmetä välinpitämättömyytenä työtä kohtaan. Esimiehillä ja johdolla on merkittävä rooli siinä, kuinka innostuneita työntekijät työstään ovat. Esimiehet ja johto pystyvät kannustamaan ja tukemaan työntekijöitä niin, että työntekijät kokevat tekevänsä mielekästä ja palkitsevaa työtä. Esimiehet voivat myös omalla johtamistyyllillään vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon samaistumiseen ja työhön kiinnittymiseen. Muutostilanteissa tulee erityisesti huolehtia siitä, että työntekijät saavat tarpeeksi tietoa prosessin etenemisestä ja pääsevät mahdollisuuksien mukaan osallistumaan siihen. Tärkeää on myös muutosprosessin arviointi.

Nakari Maija-Liisa 2003

Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus

Nakari (2003: 189-192) on selvittänyt väitöksessään Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalvveluja tuottavan organisaation henkilöstön sekä työyhteisöjen työilmapiiriin yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin sekä sitä, miten ilmapiiri ja hyvinvointi voivat muuttua. Työyhteisön hyvä ilmapiiri vähensi ja huono lisäsi stressiä ja sairauspoissaoloja. Myönteisen kehityksen kokeneissa työyhteisöissä työntekijät uskoivat ilmapiiriin vaikuttavien tekijöiden kehittyvän parempaan suuntaan tulevaisuudessa. Henkilöstön työvuosien määrästä riippumatta raskaaksi koettu työ sekä palkitsemattomuuden kokemus työssä lisäsivät stressiä. Pisimpään työskennelleet työntekijät odottivat hyvinvointia edistävän työn toteuttavan itsensä toteuttamiseen, työn mielekkyyteen ja tasavertaisuuteen liittyviä tarpeita. Tutkimuksen tulosten mukaan johdon ja miesten ilmapiiri ja hyvinvointi olivat keskimääräistä paremmat. Useat miehet toimivat kehittävyydeltään hyvissä johtotehtävissä. Esimiestoiminta ja tasapuolisuus olivat aina yhteydessä työntekijöiden ilmapiiriin. Kehittävän ja motivoivan työn mahdollistajia olivat työmäärän järjestäminen oikeudenmukaisesti ja kunkin työntekijän osuuden arvostaminen työssä eli työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Työyhteisön hyvä sosiaalinen vuorovaikutus korvasi puutteellista työn kehittävyyttä sekä vähensi stressiä. Oikeudenmukaisella palkkauspolitiikalla, palkitsemisella ja oman palkan työtä vastaavuudella oli myös yhteyttä työhyvinvointiin. Optimi-työympäristössä palkitsemisella ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä ei ollut yhteyttä, työ itsessään oli sisäisesti palkitsevaa. Esimiehen kasvu- ja kehittämismyönteisillä johtamistoiminnoilla kuten kehittämisaktiivisuudella, uusiin ideoihin kannustamisella, kehityskeskusteluilla ja vastuun antamisella

oli selvä yhteys työyhteisön stressitason muutokseen. Työntekijöiden yhteisenä huolenaiheena oli henkilökunnan riittävyys, työnjaon toimivuus ja työn yhteiskunnallinen arvostus. Myönteisen tulevaisuuskuvan voidaan tulkita voimavaraksi tulevien haasteiden kohtaamisessa. Tutkimus vahvisti myös ajatusta työyhteisön ilmapiirin, työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden yhteyksistä.

Koivumäki Jaakko 2008

Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa

Koivumäki (2008: 9-12) on tutkinut luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumista ja merkitystä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimuksessa on selvitetty viidessä valtion organisaatiossa, ei-esimiesasemassa olevan henkilöstön, kokemuksia luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä. Tutkimuksen mukaan luottamus ja yhteisöllisyys tekevät organisaation sosiaalisena pääomana työn arjesta sujuvaa. Lähi-työyhteisöissä vallitseva luottamus ja yhteisöllisyys sitouttavat organisaatioon ja vähentävät työperäisten stressioireiden kokemusta. Luottamusta vahvistavia tekijöitä ovat työn autonomia eli työhön vaikutusmahdollisuudet, vähäiset kontaktit organisaation ulkopuolelle, työroolin selkeys, tyytyväisyys palkkausjärjestelmään sekä työtehtävien monipuolistuminen. Yhteisöllisyyden kokemukseen yhteydessä olevia positiivisia tekijöitä ovat: työn imu (työhön sitoutuminen), työroolin selkeys, työasioissa auttavat tutut, tyytyväisyys työaikajärjestelyihin ja työtehtävien monipuolistuminen. Erityisesti esimieheltä saatu tuki synnyttää luottamusta lähiesimieheen ja innostavaksi koettuun esimieheen luotetaan erityisen paljon. Esimiehen alaisen työtä kohtaan osoittama kiinnostus ja arvostus, työn autonomia, tyytyväisyys palkkausjärjestelmään, yleistynyt luottamus sekä työroolin selkeys ovat positiivisessa yhteydessä vertikaaliseen luottamukseen. Koivumäen (2008) mukaan vahvan sosiaalisen pääoman omaavissa työyhteisöissä valtaetäisyys on lyhyt, työnjako selkeä ja taloudellisten palkkioiden jakautuminen koetaan oikeudenmukaiseksi. Myös selkeä työnjako ja jämäkkä johtajuus tuottavat Koivumäen (2008) mukaan organisaation sosiaalista pääomaa. Sen sijaan vakauden ja ennakoitavuuden puute synnyttää organisaatiotasolla epäluottamusta ylimpään johtoon sekä aiheuttaa henkilöstön turhautumista.

Sirola-Karvinen, Pirjo, Jurvansuu, Hanna, Rautio, Maria & Husman, Päivi 2010

Cocreating a Health-Promoting Workplace. Yhteiskehittäminen - Terveyttä edistävä työpaikka

TEDI-terveyttä edistävä työpaikka -hanke on ollut vuosina 2008-2010 neljässä suomalaisessa organisaatiossa pilottihankkeena toteutettu työpaikan terveyden edistämisen ja työhyvinvoinnin edistämisen hanke. Hankkeessa on kehitetty TEDI-terveyttä edistävän työpaikan kriteeristö sekä työpaikkalähtöisen terveyden edistämisen kehittämisprosessi. Hankkeessa on selvitetty, miten työpaikan kehittäminen terveyttä edistäväksi työpaikaksi on toteu-

tettu hankeorganisaatioissa, miten terveyttä edistävä toiminta on vakiintunut käytäntöön ja juurtunut näiden organisaatioiden käytännön toimintaan. TEDI-yhteiskehittämisprosessin avulla on ollut mahdollista yhdistää terveyden edistäminen sekä johtamiseen että HRM-prosesseihin ja rakenteisiin. Johtamisrakenteiden ja prosessien osana TEDI-menetelmä huomioi organisaation omat todelliset resurssit sekä mahdollisuudet kehittää työtä. Johtajat ovat osa prosessia ja näin he näkevät välittömästi yhteyden prosesseihin sekä strategioihin ja kykenevät siten tekemään terveyttä ja työhyvinvointia organisaatiossa edistäviä päätöksiä. TEDI-prosessimenetelmässä koko henkilökunnan on ollut mahdollista olla osallisena ja tulla kuulluksi. Siten on ollut mahdollista voimaantua kehittämään terveyttä ja työhyvinvointia ja myös ottamaan yhteisesti vastuuta niiden kehittämisestä. Tulosten mukaan TEDI-kriteeristö on käytännöllinen työkalu edistämään työpaikan terveyttä ja työhyvinvointia. Taloudellisia indikaattoreita voidaan käyttää organisaation prosesseissa osoittamaan taloudellista kehitystä ja menetelmän mukaan organisaation henkilöstö, työprosessit, organisaatorakenteet ja työ-olosuhteet nähdään kehittämisen arvoisina organisaatioresursseina. Pilottiorganisaatioista saadut tulokset osoittavat, että TEDI-menetelmällä on mahdollista luoda organisaatioihin uusi voimaannuttava kehittämiskulttuuri. TEDI-menetelmä voi tuottaa siten organisaatioihin kilpailukykyä tekemällä sen todelliseksi tulevaisuuden investoinniksi. (Sirola-Karvinen, Jurvansuu, Rautio & Husman 2010: 1269-1272.)